



# Communication organisante et agentivité à distance : le cas d'une station service en franchise

Youness Quaram

## ► To cite this version:

Youness Quaram. Communication organisante et agentivité à distance : le cas d'une station service en franchise. Sciences de l'information et de la communication. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2014. Français. NNT : 2014TOU20086 . tel-01297983

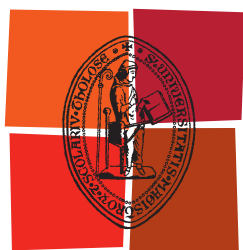
**HAL Id: tel-01297983**

**<https://theses.hal.science/tel-01297983>**

Submitted on 5 Apr 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université  
de Toulouse

# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse 2 Le Mirail (UT2 Le Mirail)

Cotutelle internationale avec :

---

**Présentée et soutenue par :**  
**QUARAM Youness**

Le vendredi 14 novembre 2014

**Titre :**

Communication organisante et agentivité à distance :  
Le cas d'une station-service en franchise.

---

**École doctorale et discipline ou spécialité :**

ED ALLPH@ : Sciences de l'information et de la communication

**Unité de recherche :**

LERASS

**Directeur(s) de Thèse :**

Bertrand Fauré, Maître de Conférences, HDR, Sciences de l'Information et de la  
Communication, Université de Toulouse 2

**Rapporteurs :**

Gino Gramaccia, Professeur des Universités, SIC, Université Bordeaux I  
Christian Le Moëne, Professeur des Universités, SIC, Université de Rennes 2

**Autre(s) membre(s) du jury :**

Daniel Robichaud, Professeur des Universités, SIC, Montréal, Canada  
Abdelhak Sahib Eddine, Professeur des Universités, Sciences de Gestion, El Jadida, Maroc



*A mes parents qui m'ont soutenu moralement ainsi que matériellement*

*A mes deux enfants*

*A mon frère, à mes sœurs*

*A toutes les personnes qui me sont chères.*



## Remerciements

Ecrire un texte de remerciement c'est dire que le parcours de thèse n'est pas tout à fait solitaire. Il est le fruit de beaucoup de rencontres qui le tracent.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance en premier lieu à mon directeur de thèse, Bertrand Fauré qui m'a guidé, encouragé et soutenu tout au long du parcours de cette recherche.

Je remercie Messieurs, Christian Le Moëne, Gino Gramaccia, Daniel Robichaud et Abdelhak Sahibeddine pour avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Je remercie les membres de l'équipe Organicom et sa directrice Arlette Bouzon auxquels l'avancement de cette recherche doit beaucoup.

Je remercie François Cooren pour la qualité de ses remarques données lors d'une conférence skype.

Je remercie toute l'équipe de la station-service et très particulièrement le manager Christine pour ses qualités humaines et son aide précieuse pour obtenir des informations et des documents difficilement accessibles.

Un remerciement particulier à Caroline Demory qui a assuré la relecture finale, et à Mustapha El Asraoui qui a réussi, suite à un problème informatique sérieux, à débloquent le tapuscrit de cette recherche, à un moment crucial de sa rédaction.

Je remercie tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à dessiner le trajet de cette aventure enrichissante.

## SOMMAIRE

Prologue : une visite qui fait parler d'elle.....	5
Introduction .....	6
<b>Chapitre 1. La franchise comme mode de management à distance hybride .....</b>	<b>15</b>
Section 1. Une reconceptualisation de la distance.....	16
1-1. Définition de la distance pour le management.....	16
1-2. <i>Distance</i> du management et <i>présence</i> du contrôle.....	23
1-3. Proximité géographique et proximité organisée.....	29
Section 2. La dynamique des proximités dans la relation de franchise .....	35
2-1. Les différents types de management à distance.....	35
2-2. La franchise, une technique de management à distance.....	43
2-3. L'organisation des proximités par type de management à distance .....	50
Section 3. L'hybridité du <i>faire faire</i> dans les réseaux de franchise .....	61
3-1. Intégration verticale et intégration horizontale.....	62
3-2. L'organisation de la franchise entre marché et hiérarchie .....	64
3-3. La relation de franchise entre droit commercial et droit du travail .....	69
Conclusion du chapitre.....	78
<b>Chapitre 2 : Hybridité et asymétrie des capacités d'action dans une station service .....</b>	<b>80</b>
Section1. Relations d'agence et agentivité.....	81
1-1. La théorie des relations d'agence et des parties prenantes .....	81
1-2. Capacité d'action partagée et agentivité textuelle.....	87
Section 2. L'hybridité des capacités d'action chez HGS'S.....	93
2-1. La distribution du carburant : le produit et les enjeux actuels .....	95
2-2. La chaîne des relations d'agence et de délégation.....	100
2-3. L'imbrication des temporalités .....	106
2-4. La spécialisation des espaces.....	112
2-5. La répartition des tâches routinières .....	138
Section 3. Un <i>faire faire</i> hybride et permanent.....	142
3-1. Un <i>faire-faire</i> non linéaire et asymétrique .....	142
3-2. L'évolution du <i>faire-faire</i> .....	160
3-3. Un <i>faire-dire</i> à explorer .....	164
Conclusion du chapitre .....	167
<b>Chapitre 3. L'accomplissement et le mode d'existence des routines conversationnelles chez HGS's .....</b>	<b>169</b>
Section 1. Une conceptualisation performative des routines .....	170
1-1. La performativité des routines.....	170

1-2. Les micro-fondations langagières des routines.....	175
1-3. Les schémas narratifs des routines conversationnelles .....	182
1-4. Les modes d'existence des routines.....	188
Section 2. Méthode de collecte et d'analyse des données.....	191
2-1. La description du poste occupé par le chercheur .....	191
2-2. Le dispositif d'enregistrement et les difficultés.....	194
2-3. Le choix du moment d'enregistrement, une stratégie à géométrie variable.....	196
2-4. Synthèse des enregistrements .....	201
2-5. Critères de sélection des enregistrements retranscrits .....	215
2-6. Les documents quotidiens .....	220
Section 3. L'autorité imbriquée du management de proximité .....	224
3-1. <i>Dire de faire</i> : des constats et des ordres permanents et à effet immédiat .....	224
3-2. « Dehors c'est sale » .....	239
Section 4. La compétence communicationnelle des employés.....	257
4-1. <i>Faire-dire</i> et <i>savoir-dire</i> (de ne pas faire)... « avec le sourire » .....	259
4-2. « Nous n'acceptons pas les chèques» .....	266
Conclusion du chapitre .....	276
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>279</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>293</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>307</b>
Annexe I : Transcription des interactions.....	308
Annexe I-1: Liste intégrale des interactions.....	418
Annexe I-2: Liste des interactions sélectionnées.....	437
Annexe I-3: Modes d'existence des interactions.....	444
Annexe II : Documents collectés.....	448
<b>Table des matières.....</b>	<b>476</b>

### **Extrait de journal de bord : Notes des premiers jours**

*Après la signature de son contrat d'embauche, un nouvel employé bénéficie d'une formation sur le tas qui dure deux à trois jours. Le troisième jour lui paraît plus facile puisqu'il arrive à se rappeler des actions à faire, celles-ci sont répétitives dans l'espace et dans le temps :*

*Les opérations d'encaissement se font en caisse, il s'agit d'appuyer sur la même touche pour libérer une pompe, sur une autre pour encaisser de l'argent, et ce pour chaque client qui se présente. Dans les toilettes, le nettoyage se fait avec les mêmes outils toutes les deux heures. Dans la boutique, le remplissage des rayons se fait à chaque fois que le rayon commence à se vider ou à chaque réception de marchandises. Dans la cafétéria, la machine à café possède plusieurs boutons, un sert pour préparer le café court (italien), un autre pour le café expresso, un autre pour le café long (américain) et un dernier pour le café extra-long (double), etc.*

*Quelques jours après, des voix venant de tous azimuts. Les employés ne parlent que de cela « ils vont venir ». Le manager dit la même chose d'une autre manière, en s'adressant aux employés: « ils viennent aujourd'hui » et rajoute « il faut que tout soit nickel » en faisant ce jour-là beaucoup plus d'allers retours que d'habitude, entre son bureau, la caisse, la boutique et la zone de distribution, et vérifiant minutieusement tout ce qui se trouve sur son chemin et l'interpelle. Aucun détail ne lui échappe, elle (le manager) rajoute encore « je ne sais pas ce qu'ils vont nous trouver encore ». Quelques heures après, le gérant de la station arrive et demande au premier employé rencontré sur son chemin « ils sont arrivés ? », ce dernier répond : « Non, non pas encore ». Le gérant fait un tour à l'intérieur et à l'extérieur de la station pour une vérification moins minutieuse que celle du manager.*

*Dans cette course contre la montre, le nouvel employé (A) cherche à comprendre ce qui se passe sur ce lieu et pose des questions à un employé plus ancien (B) :*

*A : « Qui vient aujourd'hui ? »*

*B : « C'est le groupe pétrolier »*

*A : « Et le gérant ce n'est pas le groupe pétrolier ? »*

*B : « Je ne sais pas ».*

*Toute cette course, parce qu'un inconnu pour le nouveau, un absent pour les autres se rendra aujourd'hui sur les lieux (la station-service). Le rendez-vous est fixé depuis une semaine et le représentant du franchiseur avait dit qu'il passerait « aujourd'hui ». Des trajectoires se dessinent sous des injonctions, des rôles s'attribuent et des tâches se font et se font-faire en tissant des liens entre différents acteurs.*

## INTRODUCTION

---

Cette thèse repose sur la conviction que cette interaction familière des routines organisationnelles contemporaines lève le voile sur les mécanismes communicationnels par lesquels sont constitués et maintenus les dispositifs de management à distance. Comment expliquer la pression que suscite la visite de l'auditeur ? Comment expliquer l'extrême tension attachée à chaque mot de ces échanges brefs et inquiets ? L'auditeur n'est pas encore là, mais sa présence future et épisodique hante le dialogue tout aussi sûrement que l'annonce des résultats aux examens hante les conversations des étudiants. L'auditeur lui-même est un rouage du système, soumis aux mêmes angoisses et aux mêmes arbitrages que ceux qu'il audite. Comment expliquer la force de cette action à distance qu'exerce le management sur ce que *disent* et donc *font* (Austin, 1970 ; Searle, 1972) les membres d'une organisation ?

Les employés ne parlent pas de cette visite pour passer le temps. Elle les préoccupe fortement au contraire ; elle est en permanence en toile de fond de leur travail quotidien. La présence de l'autorité n'est épisodique qu'en apparence. Ce qui se joue en fait dans cette interaction, c'est la permanence de cette présence au cœur même de l'action langagière. Les membres d'une organisation *font ce qu'il faut faire* même en l'absence de contrôle physique parce que de multiples agents leurs disent et leur répètent régulièrement qu'ils doivent le faire, quand, comment et où. Le paradoxe fascinant chaque fois réitéré dans les conversations réside dans le fait que ce sont les acteurs eux-mêmes qui font vivre ces agents dans leur discours, qui les rendent présents en les représentant verbalement. Dans l'interaction décrite par le journal de bord, les employés ne font pas que parler de la visite et constater qu'elle va avoir lieu bientôt : ils la font littéralement exister *par le simple fait d'en parler* comme si l'auditeur était déjà là, disant ce qui est bien et mal, donnant les bonnes et les mauvaises notes à tous et à chacun. Ils se mettent ainsi d'eux-mêmes - individuellement et collectivement- une pression énorme qui est déterminante pour comprendre comment le management contemporain parvient à faire tenir ensemble des activités de plus en plus disloquées, hybrides, imbriquées dans le temps et dans l'espace.

Ce questionnement général trouve son origine dans le parcours d'un étudiant marocain ayant vécu l'expérience de ce type de management en travaillant pour financer son DEA<sup>1</sup> en « Economie financière et internationale » à l'Université d'Aix-Marseille II (2000-2001). Ce

---

<sup>1</sup> Titre du mémoire : « Les politiques économiques au Maroc : une analyse de leur efficacité ».

questionnement s'est transformé en un projet de recherche initié en 2009 à l'université de Toulouse sous la direction d'Arlette Bouzon et poursuivi sous la direction de Bertrand Fauré, tuteur depuis 2011, à partir de novembre 2013. L'interaction que décrit le prologue a été retranscrite au début de deux ans d'enquête et de collecte de données au sein d'une station service d'autoroute dans le sud de la France (Désormais HGS, Highway Gaz Service's station) en tant qu'employé puis en tant qu'assistant manager depuis 2006. Elle fait partie d'un volumineux corpus d'enregistrements audio (789 heures, 01 minute et 00 secondes) collectés, triés et catégorisés en 416 séquences conversationnelles signifiantes selon une méthodologie décrite en chapitre 3.

L'objectif de la thèse est d'étudier comment fonctionnent les mécanismes d'autorité à distance en analysant les routines conversationnelles qui font vivre cette autorité, qui lui donnent du poids dans les cours des interactions enregistrées et qui finalement expliquent qu'il soit possible de *faire faire* tant de choses, à tant de personnes, partout dans le monde, sans même avoir besoin d'être présent physiquement pour leur dire de le faire. Les données qui soutiennent l'analyse sont particulièrement pertinentes au regard de cet objectif puisqu'elles ont lieu dans un contexte organisationnel généralement considéré comme une des formes les plus abouties d'un management à distance généralisé, disant qui fait quoi et qui doit dire ce qu'il faut faire sans limite de langue, de culture ou de droit. La station service étudiée est un cas exemplaire de généralisation des principes de management à distance (Weisseberg, 1999 ; Isaac, 2002 ; Léon, 2005 ; Datchary, 2011) ; -et des formes d'autorité associées- indépendamment des frontières juridiques inter et intra organisationnelles. Que veulent dire en effet des notions telles que celles « d'indépendance juridique (du franchisé) » ou de « subordination hiérarchique (des salariés) », lorsque les gérants des stations service en franchise sont recrutés pour les mêmes compétences et les mêmes missions qu'un manager d'unité commerciale salarié et lorsque tout dans la station est subordonné à la réalisation des obligations commerciales découlant du contrat de franchise (et donc aux ordres des représentants du franchiseur) ?

Une telle recherche intéresse évidemment le management : comment faire en sorte que les membres d'une organisation fassent d'eux-mêmes ce qu'il faut ? L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit finalement d'économiser le coût du management de proximité (Williamson, 1996 ; Boulay et Chanut, 2010) et des visites de contrôle (Mariotti, 2005 ; Quélin, 2007 ; Goulet et Meyssonier, 2009). La réponse qu'apporte l'analyse des réseaux de franchise dans le secteur de la distribution d'essence est de dire que cette économie des dispositifs de

contrôle est aussi une *économie du dire* qui cherche à dire ce qu'il faut faire une bonne fois pour toute et ne plus avoir à le redire ensuite, ou alors de loin et épisodiquement. Cette réponse renouvelle la façon de concevoir le rôle des textes dans les organisations (Taylor, 2006 ; Fraenkel, 2006). Les textes sont les agents tout à la fois mobiles et immuables (Latour, 1989) de cette économie du dire. Lorsqu'un manager rédige une procédure, c'est pour éviter d'avoir à redire en permanence les ordres qu'elle contient. Il l'écrit afin de pouvoir s'y référer plus tard en tant que source d'autorité dans ses interactions avec ses subordonnés (Benoît-Barné et Cooren, 2009 ; Cooren et Fairhurst, 2004). Il l'écrit aussi pour que ceux-ci puissent aussi bénéficier de cette capacité d'action - ou de cette agentivité textuelle (Cooren, 2010, 2013)- en son absence. Les textes jouent un double rôle, celui d'un agent médiateur (Robichaud, 2006<sup>2</sup>) entre différents acteurs (employeur, manager, employés, clients, etc.) et celui d'un agent « capacitant » (Zacklad, 2008<sup>3</sup>) dans la mesure où il fournit à un employeur absent un appui pour faire-faire aux employés quelque chose à distance, et aux employés une référence et une légitimation de leurs actions. Les textes sont le substrat communicationnel des mécanismes formels de délégation d'autorité. Dans la station service étudiée comme dans toutes celles régies par les mêmes modes de management et de contractualisation, rien n'est laissé au hasard en matière de communication écrite. Aucun symbole, aucun message n'a d'autre fonction que de dire ce qu'il dit : un prix, une direction, un interdit... Pour les clients qui la traversent rapidement tout autant que pour les employés et le manager qui y passent plusieurs heures par jour, la station toute entière est un texte qui dit ce qu'elle doit être et uniquement cela. Comme le montre le deuxième chapitre, ce fonctionnement qui est parfaitement satisfaisant du point de vue du client peut être particulièrement oppressant lorsque l'on se place du point de vue de l'employé. Tout ce qui est fait ou à faire est écrit quelque part ; sur le totem de la piste, sur l'écran d'un ordinateur, sur une fiche transparente affichée sur les pompes, visible par tous ou seulement par certains ; et rien ne peut être fait en dehors de ce qui est dit par ces textes qu'aucun des employés n'a la capacité de faire évoluer par lui-même. Est-il forcément judicieux de faire de ce mode d'existence un modèle général de fonctionnement organisationnel ? Telle est la question qu'adresse cette recherche aux sciences de gestion.

---

<sup>2</sup> Robichaud, D., (2006), «Steps toward a relational view of agency», in Cooren François, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, p.113.

<sup>3</sup> Zacklad, M., (2008), « Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations », in actes (CD-ROM) du colloque «Qu'est-ce qu'une organisation? Matérialité, action et discours», 21-22 Mai 2008, Montréal, voir site : <http://www.groupeplog.umontreal.ca/francais/colloque/>, p.10.



Cette recherche intéresse aussi les Sciences de l'Information et de la Communication puisqu'elle attaque de front la question de la performativité du dire (Licoppe, 2010 ; Denis, 2006 ; Gramaccia, 2001, 2011) et des modes de faire-faire dans les routines conversationnelles (Pentland et Feldman, 2008 ; Dionysiou et Tsoukas, 2013 ; Wright, 2013) des organisations contemporaines. Elle contribue à alimenter la réflexion des recherches en communication organisationnelle concernées par l'analyse et la compréhension des propriétés organisantes de la communication, de son rôle dans la constitution des organisations et plus généralement dans l'organisation des sociétés modernes (Fauré et Robichaud, 2013<sup>4</sup>). Plus que jamais, faire faire quelque chose à quelqu'un, c'est lui *dire de la faire* ET lui *faire dire* de lui-même qu'il faut la faire. Les parents, les enseignants, les managers tout le monde le dit : *se faire obéir* est devenu très compliqué et il peut parfois même être difficile de parvenir à *se faire entendre*. On mesure mieux alors la performance que réalise le mode de management étudié en parvenant à faire travailler jour et nuit des équipes de huit à douze individus disciplinés ainsi que la nature communicationnelle de cette performance. Uniquement préoccupés par les objectifs de performance de l'enseigne distributrice, les salariés ne parlent directement ou indirectement de rien d'autre que de cela durant leurs heures de travail.

Les analyses de cette thèse apportent des éclairages sur les conditions et mécanismes conversationnels qui rendent cette *performance* possible et fournit donc des explications concernant la généralisation des pratiques de management à distance et des principes du rendre compte –*accountability management*– (Dumez, 2008 ; Fauré, 2008) dans l'organisation des sociétés contemporaines. Les trois chapitres de cette thèse soutiennent cette argumentation en s'attachant à répondre aux questions de recherche suivantes :

- En quoi peut-on dire que la franchise est une forme de management à distance et quelles en sont les caractéristiques ?
- De quelle nature sont les capacités d'action – ou agentivités textuelles- qui organisent les routines de travail dans la station service étudiée ?
- Comment ces capacités d'action se manifestent-elles dans les routines conversationnelles et quels modes d'existence organisationnelle constituent-elles?

Le premier chapitre a pour but de montrer que la franchise est un mode de management à distance hybride combinant des mécanismes qui relèvent à la fois du marché et de la

---

<sup>4</sup> Fauré, B. et D. Robichaud, (2013), « Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation. Genèse et convergence d'un dialogue », Sciences de la société, n° 88, pp.3-20.



hiérarchie, de l'intégration verticale et de l'intégration horizontale, du droit du travail et du droit commercial. Il s'appuie sur une reconceptualisation de la distance dans le contexte de la séparation géographique entre des entreprises qui collaborent dans le cadre d'un projet commun (partenariats, fusions-acquisitions, sous-traitance, externalisation, etc.), ou d'employés travaillant en dehors des abords immédiats de leurs entreprises et en absence de leurs supérieurs hiérarchiques. Une distance qui présente un ensemble de difficultés (conflit d'agence, inobservation des comportements des employés, etc.) pour le management et dont la résolution passe par le déploiement d'une panoplie de mesures et de mécanismes : le contrôle électronique (TIC), le management par objectifs (qualité, taux, volumes, indicateurs de performance) et l'autogestion (recours à de plus en plus de délégation et de responsabilisation). Ce chapitre essaiera de mettre en lumière les différentes caractéristiques de la franchise et le mode de management déployé par le franchiseur pour établir et entretenir des relations avec le franchisé et ses employés.

Le second chapitre étudie la relation de franchise à la lumière des théories d'agence, de parties prenantes et de l'approche de la communication organisationnelle, dans le but de montrer que les capacités d'action dans la franchise sont hétérogènes du fait de la multiplicité des acteurs participant à l'action. Ces capacités sont asymétriques du fait des différences qui existent entre les rôles attribués à des acteurs à statuts différents dans le cadre de relations d'agence et de délégations multilatérales. La mise en relation des membres de la station-service à travers les chaînes de délégations se complique quand le principal est absent, par le fait de l'impossibilité d'observer parfaitement l'action d'un agent dont le comportement peut s'avérer opportuniste (Coriat et Weinstein, 1995) pour un principal qui déploie une panoplie de mécanismes de management à distance pour contrôler le comportement de l'agent et réduire le risque d'opportunisme.

La situation se complique d'avantage quand la relation d'agence ne peut être réduite à une relation bilatérale entre des actionnaires et un directeur. Le passage à la théorie des parties prenantes permet de résoudre ce problème en partageant l'action avec d'autres parties prenantes. Les employés, les fournisseurs et les clients ont également leur mot à dire et arrivent à influencer les décisions des entreprises. Ce cercle s'élargit une fois de plus, par la prise en compte, dans le champ de la communication organisationnelle, des parties prenantes et des agents non-humains. Ainsi, la problématique managériale peut se traduire par une nouvelle vision celle de la participation des non-humains à l'action et la mise en place d'un ensemble de mécanismes et d'agents (textes, artefacts, machines, outils, etc.) sur lesquels

s'appuie un principal, et qui le rendent présent, pour dire à un agent humain ce qu'il doit faire, autrement dit, à partager son action avec des non-humains.

L'action n'est plus purement humaine et le monde des organisations et en particulier celui des entreprises devient un plénum d'agentivités (Cooren, 2010) enchaînées à distance par les possibilités d'agir à distance (téléaction) et de rendre présent un distant (représentation).

Ces agents non-humains font une différence lors de connexions établies entre des sujets de faire et des sujets de faire-faire. Le faire devient un faire-faire (Latour, 2012) et les agentivités humaines et non-humaines s'imbriquent pour que l'organisation voit le jour sous une forme toujours provisoire imparfaitement stable et parfaitement hybride.

Le troisième chapitre s'intéresse à l'étude des routines conversationnelles dans les réseaux de franchise pour comprendre et expliquer comment dans ce système les sujets de faire-faire font réaliser aux sujets de faire de multiples choses en permanence sans qu'ils aient besoin d'une présence physique permanente. Le passage par les routines conversationnelles permettra de comprendre comment les agents distants et absents agissent à distance (téléaction) et se rendent présents dans l'interaction locale, et comment le faire-faire se maintient dans l'espace et le temps des différentes routines quotidiennes. Nous partirons du micro pour comprendre le macro, des interactions et des actes de langage pour reconceptualiser les routines. Les actes de langage seront considérés comme des micro-fondations des routines conversationnelles. Nous distinguerons dans la performativité des actes de langage entre la performativité du dire « Quand dire c'est faire » (Austin, 1970) et la performativité de l'écrit « Quand écrire c'est faire » (Fraenkel, 2006) pour former les bases de la théorie des « ligarèmes » ou des liens « Quand dire c'est lier » (Assaraf, 1993) pour rendre manifeste les liens entre différents sujets, ainsi que l'accomplissement spatio-temporel de leurs actions. Nous allons recourir au schéma narratif canonique de Greimas (1976, 1983) qui se compose de cinq phases : la manipulation, l'engagement, la compétence, la performance et la sanction, pour différencier les types d'actes de langage qui caractérisent chacune des ces phases ainsi que les rôles et les statuts de chaque sujet (présent ou absent) dans les interactions lors des routines quotidiennes de travail. Notre intérêt est de comprendre le déroulement de l'organizing à travers l'accomplissement spatio-temporel de l'inter(action) et de la négociation ou de la co-orientation. Des sujets manipulent et sanctionnent à distance et d'autres s'engagent à faire parce qu'ils ont la compétence de faire et ils font dans un espace-temps différent de celui des sujets de faire-faire. Quand la distance est évoquée, la conversation et la parole ne sont plus source de performativité. L'acte de la

parole s'attache à un auteur présent, l'acte écrit se détache de l'auteur distant (Fraenkel, 2006). Nous appuierons notre démarche par l'intégration du concept d'agentivité textuelle. Fauré (2010) parle de méta-textualité pour désigner « le fait qu'un texte s'inscrive- ou non- dans un réseau textuel plus vaste qui lui donne sens et légitimité »<sup>5</sup>. L'écrit a la capacité de transporter et conserver un énoncé dans le temps comme peuvent l'illustrer les affiches que nous rencontrons quotidiennement à l'entrée/sortie et même dans des institutions publiques et privées : « Interdit de fumer », « le bâtiment est sous vidéo surveillance », « nous n'acceptons pas les chèques », « si vous prenez ma place prenez aussi mon handicap », tous ces textes affichés quelque part et appuyés sur des supports et des affiches transforment l'espace et le défendent de manière permanente et économe puisque un texte tant qu'il est affiché dans un endroit, il sert à interdire, obliger ou autoriser quelque chose sans le recours à un employé qui aurait coûté plus cher qu'un papier imprimé ayant la capacité de jouer le même rôle. La problématique de la distance pour le management se résout par le recours à l'agentivité textuelle dans un objectif d'« asservissement physique et informationnel » (Grosjean, 2014) des espaces par des sujets de faire-faire en disant de faire à des sujets de faire. Ainsi, la relation d'agence entre plusieurs parties prenantes s'éclaircit une fois de plus en introduisant la notion d'agentivité plurielle.

Quand Greimas (1976) définit son schéma narratif comme « un vaste réseau relationnel sous-tendu au discours de surface qui ne le manifeste que partiellement »<sup>6</sup> il s'agira pour nous de reconstruire l'interaction, à travers la méta-textualité et la méta-conversation (Robichaud et al., 2004<sup>7</sup>), en apparence linéaire, pour rendre manifeste l'accomplissement spatio-temporel de l'action (Cooren et Fairhurst, 2004), les rôles et les statuts des acteurs dans les routines conversationnelles de la station-service. La dimension du langage-en-usage permet de définir les positions des acteurs en fonction des rôles actantiels dans les processus de négociation et de co-orientation autour de l'objet de faire. Le schéma narratif canonique permettra de montrer les liens qui se tissent entre des sujets de faire-faire agissants (sens dessus) et des sujets de faire agis (sens dessous) (Latour, 2012). Il s'agira pour nous d'établir des ponts entre les dimensions langagières, le schéma narratif canonique et la formation des routines conversationnelles. Ce chapitre vise à montrer que les routines du *faire faire* chez HGS sont avant tout des routines du *faire dire* (de faire). Nous partons du bas en haut, du micro au

---

<sup>5</sup> Fauré, B. (2010), « L'agentivité textuelle entre metatextualité et performativité : Le cas des Operguid dans l'industrie pétrochimique », *Études de communication*, n°34, pp.61-74.

<sup>6</sup> Courtès, J. (1976), « Introduction à la sémiotique narrative et discursive », Hachette, Paris, p.9.

<sup>7</sup> Robichaud, D., Giroux, H. et J.R. Taylor (2004), « The meta-conversation : The recursive property of language as the key to organizing », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, pp. 617-634.

macro, de l'interaction locale en mobilisant la théorie des actes de langage (Austin, 1970 ; Searle, 1972) et le schéma narratif canonique de Greimas (1983) pour comprendre comment les liens se tissent entre acteurs présents et absents et comment l'action s'accomplit dans l'espace et le temps et selon quel processus la soutenant, pour montrer ensuite que le mode d'existence des routines conversationnelles est progressif. Souriau (2009) parle de modes d'existence au pluriel. Nous suggérons dans ce travail d'évoquer deux natures de ces modes. D'une part, celle des entités à ontologies variables (textes, objets, outils, machines, homme) et d'autre part, celle d'un organizing progressif. Les deux natures sont nécessaires à la constitutivité et à l'accomplissement des routines conversationnelles. Pour le dire autrement, dans l'optique managériale, l'installation des mécanismes de management à distance se traduit dans la communication organisationnelle par une proximité élevée et une distance qui diminue sans cesse, pour un rapprochement progressif entre la règle, la carte routière, le plan ou l'ostensif d'une part et leur achèvement ou performativité d'autre part.

Les analyses suggèrent que le mode d'existence de la franchise est d'être une organisation dominée par les routines du management à distance, une organisation où le temps de parole est uniquement consacré à parler de ce qu'il faut faire et à comment le faire faire. *Dire de faire* et *faire dire* deviennent alors des routines conversationnelles constitutives du management à distance en tant que paradigme organisationnel. Tel est du moins l'argument discuté en conclusion.

---



## CHAPITRE 1. LA FRANCHISE COMME MODE DE MANAGEMENT A DISTANCE HYBRIDE

---

Les modes d'organisation des entreprises ont subi beaucoup de changements. Le passage s'est fait d'une entreprise intégrée et réduite à un espace géographique délimité par des frontières physiques (murs, portails, obstacles, etc.) où le directeur côtoie ses employés dans le même espace de travail, à une entreprise contemporaine traduisant un contexte différent, celui de la distance et de la dispersion géographique, « les entreprises et les différentes institutions se sont délitées, disloquées, éclatées au point qu'il n'est plus possible de les réduire à leurs unités de production, à leur propriété juridique ou bancaire, à leurs ressources humaines, financières ou matérielles » (Le Moëne, 2008, p.132<sup>1</sup>). Ainsi, le management centralisé traditionnel cède la place à un nouveau management de la distance qui caractérise l'entreprise éclatée.

L'objectif de ce chapitre est double. Dans un premier temps, il s'appuie sur une analyse des différents types de management à distance pour proposer une reconceptualisation de la distance (proximité organisée, agents situés, effectivité plurielle de l'action). Dans un deuxième temps, il montre les diverses formes *d'hybridité de la relation de franchise* (section 2) qu'éclaire cette approche. Une première forme est celle de l'hybridité du réseau, qui signifie que dans un seul réseau nous trouvons des unités franchisées et d'autres non franchisées, autrement dit, le franchiseur combine faire-en-interne et faire-faire-en-externe. Une deuxième forme est celle de l'hybridité dans la combinaison de mécanismes provenant de deux sortes de contrats : le marché et la hiérarchie. Dans ce cas, l'hybridité de la relation de franchise procède par une extension du lien de subordination de l'employé à son employeur de droit (le franchisé, son supérieur hiérarchique) à un employeur de fait (le franchiseur, le partenaire commercial exclusif du franchisé).

---

<sup>1</sup>Le Moëne, Ch., (2008), « L'organisation imaginaire ? », Communication & Organisation, n°34, pp.130-152.

## SECTION 1. UNE RECONCEPTUALISATION DE LA DISTANCE

---

L'objectif de cette section est de présenter une nouvelle approche de la distance. Nous nous attacherons dans un premier point à définir le management à distance et exposer ses différents mécanismes. Avant de proposer dans un deuxième point une relecture du concept de distance à la lumière des concepts de proximité organisée (Torre, 2010), d'agents situés (Pecqueur et Zimmermann, 2002) et d'effectivité plurielle de l'action (Fusilier et Lannoy, 1999).

---

### 1-1. DEFINITION DE LA DISTANCE POUR LE MANAGEMENT

---

La distance est une dimension qui caractérise les modes actuels de travail : des partenariats entre entreprises éloignées géographiquement, des employés qui travaillent sur des sites externes loin de leurs supérieurs hiérarchiques, etc. Ces différentes situations posent le problème de l'inobservation des comportements et la divergence des intérêts des acteurs que la théorie d'agence traduit par le « conflit d'agence ». Le management essaie de résoudre ce problème par le déploiement d'une panoplie de mécanismes de management à distance.

Le management à distance (remote managing) « se produit lorsque le manager est séparé physiquement de ses collaborateurs, rendant ainsi impossible tout suivi direct de leur travail et des processus à l'œuvre. »<sup>2</sup> (Léon, 2005). Il « apparaît quand les managers sont séparés physiquement de leurs collaborateurs, parce que les managers et/ou les salariés travaillent à distance (télétravaillent), et gèrent ainsi ces salariés à distance (notre traduction). »<sup>3</sup> Pour Kurland et Baily, (1999<sup>4</sup>), et enfin, pour (Handy, 1995) c'est la façon de manager et travailler avec ceux que nous ne voyons pas « we will also have to get accustomed to working with and managing those whom we do not see, except on rare and prearranged occasions »<sup>5</sup>.

Ces définitions font principalement référence à la situation de la séparation physique entre managers et managés sans définir réellement le management à distance. Nous avons choisi de

---

<sup>2</sup> Léon, E., (2005), « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », Revue Internationale sur le travail et la société, vol. 3, n° 2, octobre, p.115.

<sup>3</sup> Notre traduction de « Remote managing occurs when managers are physically separated from their direct reports because the manager and/or the employee teleworks, and thus manages these employees remotely. »

<sup>4</sup> Kurland, N.B. et D.E. Bailey (1999), « Telework: The advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime », Organizational Dynamics, Autumn, p.56.

<sup>5</sup> Handy, C., (1995), « Trust and the virtual corporation », Harvard Business Review, vol.73, n°3, p.42.

partir de la définition classique du management : « l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire et piloter, l'action des individus » pour définir le management en situation de distance comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire et piloter, **à distance**, l'action des individus. Il y a donc une séparation physique entre d'une part, celui qui conduit et pilote (le manager) et d'autre part, ceux qui accomplissent les différentes tâches de travail (les employés). Cette situation de séparation physique entre le manager et les employés crée le problème de l'inobservation des comportements des employés par le manager qui se traduit par la mise en place des mécanismes adaptés à cette situation de séparation physique et qui permettent au manager de piloter, orienter et guider les actions locales des employés.

La problématique de l'inobservation des pratiques a donné lieu en sciences de gestion à la théorie des relations d'agence. Les fondateurs de cette théorie Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque, qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »<sup>6</sup>. Cette relation trouve son fondement dans la théorie financière qui définit la relation entre les actionnaires et le dirigeant de l'entreprise comme une relation entre un principal (les actionnaires) qui engage un agent (le dirigeant) pour exécuter un ensemble de tâches de gestion. Cette relation peut être généralisée aux rapports commerciaux entre entreprises indépendantes et aux rapports de travail entre employeur et employés.

C'est une relation contractuelle bilatérale, dans la mesure où l'établissement du contrat entre les deux parties engendre des obligations et des droits pour chacune d'elles. Le principal met des ressources à la disposition de l'agent, en contrepartie l'agent met à la disposition du principal sa capacité à accomplir une tâche (les actionnaires mettent des ressources financières à la disposition du dirigeant qui dispose et fournit en contrepartie un capital humain). Le principal et l'agent dans cette situation ont chacun des intérêts particuliers. La distance rend les actions de l'agent inobservables pour le principal. Ce qui se traduit par un « conflit d'agence », c'est-à-dire la possibilité d'un comportement opportuniste des agents. Ces conflits sont de nature précontractuelle et/ou post-contractuelle : les risques précontractuels sont relatifs aux informations sur les compétences des agents ou tout type d'information volontairement dissimulée par l'agent. Alors que, les risques post-contractuels sont liés au comportement de l'agent, qui peut ne pas respecter ses engagements ou fournir un

---

<sup>6</sup> Boulay, J. et O. Chanut, (2010), « Les réseaux de franchise », La Découverte, Paris, p.34.



produit ou un travail de qualité inférieure présentant ainsi, un coût d'opportunité supporté par le principal et qui se traduit par l'écart entre l'action effective de l'agent et le comportement souhaité par le principal (Coriat et Weinstein, 1995).

Les conflits entre principal et agent trouvent leur origine dans l'asymétrie d'information (un déséquilibre de la relation bilatérale) et dans l'incomplétude du contrat (impossibilité de prévoir les événements futurs) qui caractérisent les environnements de plus en plus incertains dans lesquels œuvrent les entreprises. « L'incomplétude des contrats peut entraîner la nécessité de renégociations, elle laisse une marge de manœuvre aux parties ; elle va ainsi permettre les comportements dits *opportunistes*, la manipulation de l'information par les agents. C'est là que se situe, pour Williamson, le problème essentiel : c'est l'opportunisme, et la manière de s'en protéger, qui est au centre des choix organisationnels.»<sup>7</sup> Autrement dit, la problématique du management à distance et de la délégation est celle de la mise en place de mécanismes qui permettent d'observer parfaitement et d'aligner complètement le comportement de l'agent sur l'intérêt du principal de manière permanente.

Pour surmonter les difficultés du management à distance Kurland et Bailey (1999<sup>8</sup>) proposent plusieurs recommandations dans le cas du télétravail :

- a) l'élaboration des guidelines permettent aux employés et aux managers de consulter en ligne les procédures de travail, la planification des tâches ainsi que les résultats espérés.
- b) maintenir un planning compatible avec celui de l'entreprise car le travail en horaires décalés ne permet pas de solutionner des problèmes qui nécessitent une intervention urgente à distance.
- c) mettre en place des indicateurs de performance et des dispositifs informatiques qui facilitent aux managers le contrôle à distance des employés sur la base d'une production rendue quantifiable et observable.

Ces recommandations sont appuyées dans les entreprises contemporaines par une variété de dispositifs managériaux et de nouvelles façons d'organiser l'entreprise dans l'espace et le temps, construisant un « nouveau structuralisme » que Foucault (1967, 1984) définit comme la configuration d'un ensemble d'éléments dispersés « Le structuralisme, ou du moins ce qu'on groupe sous ce nom un petit peu général, c'est l'effort pour établir, entre des éléments

---

<sup>7</sup> Coriat B. et W. Olivier, (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie Générale Française, Paris, p.60.

<sup>8</sup> Kurland, N.B. et D.E. Bailey, (1999), «Telework: The advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime », *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.64-65.

qui peuvent avoir été répartis à travers le temps, un ensemble de relations qui les fait apparaître comme juxtaposés, opposés, impliqués l'un par l'autre, bref, qui les fait apparaître comme une sorte de configuration »<sup>9</sup>.

Parmi les nouvelles façons de management qui servent à l'organisation spatio-temporelle de l'entreprise Hertel et al. (2005<sup>10</sup>) distinguent plusieurs approches managériales utilisées quand le manager n'occupe pas le même espace que les membres de l'équipe qu'il dirige : le management par contrôle électronique (EPM : Electronic Performance Monitoring) et le management par objectifs (MBO : Management by Objectives).

### 1-1-1 LE MANAGEMENT PAR CONTROLE ELECTRONIQUE

---

Le management à distance est un management par contrôle électronique, il utilise les TIC pour couvrir des espaces géographiques de plus en plus larges et créer des liens avec des entreprises éloignées. Comme dans le cas des laboratoires scientifiques (Latour et Woolgar, 1996), ces dispositifs permettent de visualiser ce qui n'est pas visible directement à l'œil nu et d'avoir une vision d'ensemble sur tout ce qui se passe à distance (Datchary, 2011<sup>11</sup>) et de le contrôler également « les multiples applications des TIC (centralisation du pilotage, rationalisation de la gestion des stocks, déploiement du juste-à-temps, formalisation des relations « fournisseurs-clients », etc.) relèvent d'innovations organisationnelles qui traduisent l'intégration de ces technologies dans le cadre de stratégies de gouvernement du travail (Miège, 1996, p.17). »<sup>12</sup>

Différentes recherches se sont intéressées à la question du contrôle électronique du travail. Aiello & Kolb, (1995) montrent que les EPM permettent d'enregistrer les heures d'entrée et de sortie des employés et de transmettre les performances du travail au manager. Ball et Margulis (2011<sup>13</sup>) et Wickham & Collins (2004) assimilent les EPM utilisés dans les centres d'appels comme des outils de contrôle du travail car ils servent à calculer le temps de connexion, de disponibilité, de réponse aux appels/par appel, le nombre des appels

---

<sup>9</sup> Foucault, M., (1984), « Dits et écrits », " Des espaces autres " (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), Architecture, Mouvement, Continuité, n° 5, octobre, pp. 46-49.

<sup>10</sup> Hertel, G., Geister, S. et Konradt, U. (2005), « Managing virtual teams : A review of current empirical research », Human Resource Management Review, n°15, pp.69-95.

<sup>11</sup> Datchary, C., (2011), « La dispersion au travail », Octarès, Toulouse, p.56.

<sup>12</sup> Olivesi, S., (2006), « La communication au travail, une critique de nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises », PUG, Grenoble, p.64.

<sup>13</sup> Ball, K.S. & Margulis, S.T. (2011), « Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation » revue New Technology, Work and Employment 26:2.

traités/perdus, le temps des activités auxiliaires (pauses, classement, etc.) et chaque activité a un code dans ce système. Les appels téléphoniques sont enregistrés, comptés et les résultats sont retournés aux employés pour corriger et développer leurs performances.

Ainsi, les EPM en permettant la jonction des actions séparées physiquement, celles du manager avec celles des employés, elles offrent un potentiel d'appui pour le management pour contrôler à distance les actions des employés.

### 1-1-2. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

---

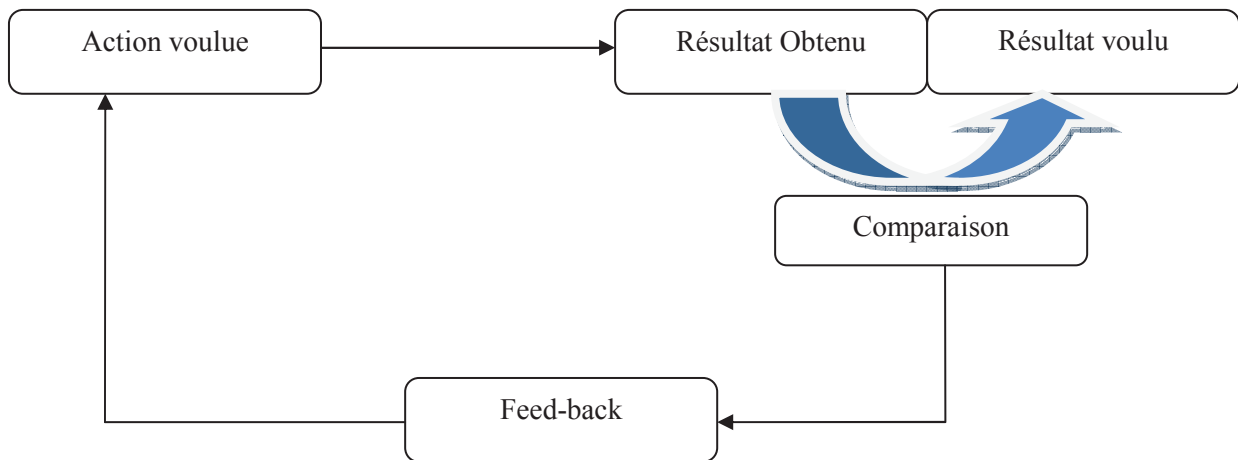
Fondé par Peter Drucker en 1954, le management par objectifs amène les managers à raisonner plus en termes d'objectifs à réaliser qu'en termes de directives et de tâches à exécuter. « Le management à distance est un mode de management contractuel, centré sur des objectifs »<sup>14</sup> (Dumoulin, 1999). Une telle approche change le rôle du manager de la direction à la délégation, la responsabilisation et l'adaptation des fonctions managériales déléguées.

En effet, le manager distant définit ex ante les objectifs espérés que les employés doivent atteindre, et évalue ex post leur performance sur la base d'une comparaison entre le résultat obtenu (traduit dans des rapports et des comptes rendus réguliers journaliers, hebdomadaires et/ou mensuels) et le résultat voulu par le management. Cette évaluation sera traduite par la définition de nouveaux objectifs et ajustements qui seront transmis en feed-back aux employés (voir la figure suivante).

---

<sup>14</sup>Dumoulin, C., (1999), « Le management à distance des équipes virtuelles », Colloque Management Technologique, Groupe ESC Grenoble, décembre, p.8.

**FIGURE 1: PILOTAGE DES ACTIONS PAR LES RESULTATS**



Le feed-back contient les nouveaux objectifs, les erreurs imputées à chaque employé et les corrections à entreprendre. Il constitue une composante importante dans le MBO parce qu'il prend la forme d'interactions répétées entre les employés et le manager afin de réduire l'incohérence, sur les objectifs, due à la séparation spatiale (Hertel et al. 2005).

Plusieurs dispositifs de management à distance comme la qualité, la traçabilité et l'autocontrôle sont également utilisés dans le cadre du MBO.

**1- La qualité** fait partie du MBO car elle traduit un écart avec la non-qualité. La Norme Française (NF) définit la non-qualité comme « l'écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue (selon la norme NF X 50-120 :1987) »<sup>15</sup>. Le management par la qualité vient réduire cet écart par une intervention sur le résultat final à travers l'élaboration de systèmes de mesure des écarts « la démarche (qualité) conduit à normaliser les comportements à partir de l'élaboration de protocoles et d'instruments de mesure destinés à comparer, à classer, à mesurer les écarts par rapport à une norme. »<sup>16</sup> Ce phénomène n'est pas nouveau, il figure dans les principes de l'organisation scientifique du travail, car Taylor se préoccupait de la qualité quand il précisait que mettre le salaire d'un employé en corrélation positive avec la quantité produite peut nuire à la qualité (Mispelblom, 1999).

Par l'intégration de la qualité dans les objectifs, le MBO cherche une conformité des actions des employés aux procédures et méthodes (de plus en plus explicites) le long du processus de

<sup>15</sup> Olivesi, S., op. cit., p.183.

<sup>16</sup> Gaulejac, V., (2005), « La société malade de la gestion », Editions du Seuil, Paris, p.96.

travail. Ainsi, l'évaluation à posteriori des actions entreprises par les employés devient plus facile par le biais de systèmes de contrôle des résultats et des indicateurs de performances qui portent sur les délais (de fabrication, de rectification, de traitement, etc.), les taux (de retour, de satisfaction, etc.) et les volumes (Olivesi, 2006<sup>17</sup>).

**2- La traçabilité** est un mécanisme de MBO. La norme ISO 8402 de 1994 définit la traçabilité comme « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées. »<sup>18</sup> Le management utilise ce mécanisme pour suivre le processus de travail et identifier les origines des problèmes de non-conformité. Pour ce faire, il s'appuie sur les TIC qui facilitent le suivi par la saisie, la gestion et le traitement efficace de la masse d'informations induite par la mise en œuvre de ce mécanisme (Salançon, 2009<sup>19</sup>). Le système de traçabilité par mémorisation des actions et archivage des informations intègre au MBO une fonction supplémentaire, celle de repérer les erreurs, les référer au processus de travail et les imputer à l'agent responsable. Ainsi ce mécanisme de management devient un outil de contrôle et responsabilisation à distance des agents.

**3- Autogestion et autocontrôle** : sont également des outils de management par la délégation et la responsabilisation. Ce qui implique pour les équipes autogérées un « passage d'une logique transcendantale à une logique immanente permettant des adaptations « au plus juste » et en « temps réel », c'est-à-dire des ajustements au plus près du terrain et constamment renouvelés. Cette nouvelle logique va ainsi encourager l'autonomisation et la responsabilisation des travailleurs. »<sup>20</sup> La proximité des équipes au terrain et les situations d'urgence dans le travail deviennent des critères fondamentaux dans le développement des équipes autogérées. Ces dernières seules peuvent prendre des décisions adaptées aux différentes situations de travail auxquelles les managers sont de plus en plus distants, « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire »<sup>21</sup> sans subir de contraintes

---

<sup>17</sup> Olivesi, S., op. cit., p.170.

<sup>18</sup> Viruég, J.L., (2005), « Traçabilité, Outils, méthodes et pratiques », Editions d'Organisation, Paris, p.26.

<sup>19</sup> Salançon, A., (2009), « Innovation informationnelle et changements organisationnels : l'exemple de la traçabilité agroalimentaire informatisée. », Études de communication, n°33, pp.153-169.

<sup>20</sup> Canivenc, S., (2011), « L'autogestion dans la société de l'information québécoise », Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Sous la Direction de Diane-Gabrielle Tremblay, p.21.

<sup>21</sup> Castoriadis, C. (1979), « Autogestion et hiérarchie », Editions Grain de sable. Voir site web : [http://infokiosques.net/article.php3id\\_article=247](http://infokiosques.net/article.php3id_article=247), p.3.

managériales, car l'autogestion implique la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés (Fay, 1996).

Or, plusieurs recherches confirment que les décisions ne se prennent pas réellement dans les équipes autogérées. Ces dernières demandent souvent orientations et assistance managériale (Hertel et al., 2005). En effet, l'introduction des systèmes de contrôle par les résultats et les indicateurs de performance transforme les équipes autogérées en équipes autocontrôlées car leurs membres deviennent des acteurs des procédures de contrôle qui facilitent l'intervention du management dans les processus de travail sous la couverture de l'assistance et la transparence.

Ainsi, par l'utilisation de ces mécanismes le management à distance organise la structure spatio-temporelle de l'entreprise et rend le comportement des employés facilement observable et contrôlable. Cela nous incite à questionner d'avantage le concept de distance.

---

## 1-2. *DISTANCE DU MANAGEMENT ET PRESENCE DU CONTROLE*

---

Le développement des dispositifs de mobilité (moyens de transports) et les TIC a permis de relier de manière dynamique différents lieux et il a également rendu possible de joindre des personnes lointaines en tout lieu et à tout moment (Weisseberg, 1999<sup>22</sup>). Relier c'est aussi rendre l'espace de plus en plus large et permissif d'actions multiples d'acteurs locaux, proches et lointains.

Notre vision de la distance est guidée par la référence à l'éloignement et la séparation physique des acteurs ou des entreprises. Certes, le concept est polysémique parce qu'il couvre plusieurs domaines comme l'enseignement à distance (e-learning) (Rumble, 2006 ; Lamy, 2011, Pacquelin, 2011), le travail à distance (e-management) (Isaac, 2002, 2004 ; Kalika, 2007 ; O'leary et Cummings, 2009 ; Kurland et Baily, 1999) et le commerce (e-commerce) qui regroupe de plus en plus de transactions qui se déroulent à distance en utilisant des TIC.

Léon (2010) distingue la distance objective et la distance subjective. La distance objective est la distance spatiale ou physique, et la distance subjective est la perception que les individus ont de la distance, ce que Veltz (2008) explique par le fait qu'une personne peut se sentir plus proche de personnes éloignées et distantes de personnes plus proches. O'leary et Cummings

---

<sup>22</sup> Weisseberg, J.L., (1999), « Présences à distance », L'Harmattan, Paris, p.246.

(2007<sup>23</sup>) distinguent trois dimensions de la distance géographique dans les équipes de travail : la distance spatiale entre les membres, la distance temporelle (le chevauchement des plages horaires) et la distance configurationnelle (le nombre de sites, l'isolement des membres, l'équilibre ou non du nombre des membres sur les différents sites).

Perlo et Hills (1998<sup>24</sup>) ont étudié d'autres formes de distances qui caractérisent le travail des équipes virtuelles :

a) distance géographique traduit un intervalle physique qui sépare deux entités.

b) distance linguistique : fait référence aux différentes langues utilisées dans des équipes d'une firme multinationale. Ces équipes travaillant à distance n'ont pas forcément la même langue maternelle, et utilisent généralement « l'anglais » comme langue de travail, ce qui rend difficile d'échapper aux problèmes de mauvaises interprétations, d'incompréhensions et de malentendus.

c) distance culturelle : traduit les différentes manières de penser, les différences de comportements et de pratiques professionnelles.

d) distance horaires ou asynchronie : ce type de distance permet à l'entreprise de travailler en continu (24h/24), il présente parfois des inconvénients, lorsque des problèmes techniques surviennent, les horaires décalés ne permettent pas l'organisation d'une réunion à distance (une visioconférence) entre deux ou plusieurs équipes quand il est 10 heures du matin pour l'une et 23 heures pour l'autre, ce qui ne permet pas de répondre à des demandes urgentes.

e) distance technologique : les moyens technologiques sont différents d'un pays à l'autre et parfois sont incompatibles ou tout simplement il existe une insuffisance ou inexistence de formations accordées aux acteurs « La méconnaissance des spécificités de chaque outil de communication, l'insuffisance de la formation à l'utilisation des TIC, le poids des habitudes et les logiques d'acteurs »<sup>25</sup> (Kalika, 2002).

Ces recherches ont montré que le concept de distance est polysémique. Mais, l'acception la plus répandue est celle de la distance physique ou géographique qui caractérise le mode actuel

---

<sup>23</sup> O'Leary, M.B. et J.N., Cummings, (2007), «The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams », MIS Quarterly, Vol. 31, No. 3 (Sep., 2007), pp. 433-452.

<sup>24</sup> Perlo, A. et C. Hills, (1998), « Réunir et souder une équipe virtuelle », L'Expansion Management Review, Mars, pp.114-119.

<sup>25</sup> Kalika, M., (2002), « Le défi du e-management », in Kalika Michèle, Les défis du management, éditions Liaisons, Paris, p.227.

de l'organisation du travail (Externalisation, sous-traitance, franchise, délocalisation, ...). Breton (1994) définit le travail à distance comme « *une modalité d'organisation et / ou d'exécution d'un travail exercé, à titre habituel, et à titre principal en ce qui concerne les éléments constitutifs du travail lui-même, dans les conditions cumulatives suivantes : d'une part ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller, de façon permanente, l'exécution de la prestation du télétravailleur, d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et / ou des outils de télécommunication.* »<sup>26</sup>

Cette définition caractérise le télétravail par l'utilisation de l'outil informatique, mais ce qui nous intéresse c'est la prise en compte de la dimension de la distance dans la qualification du télétravail comme un travail à distance. Cette dimension de séparation géographique ou physique entre le lieu de déroulement du travail et le lieu où le résultat est attendu, crée pour les managers la problématique de l'observation des actions accomplies à distance.

Kurland et Bailey (1999<sup>27</sup>) distinguent cinq grandes catégories de travail à distance : le télétravail en alternance, le bureau satellite, le centre de travail de voisinage, le travailleur nomade et les équipes virtuelles. Nous trouvons également ces catégories dans les travaux de Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2007) et de Léon (2011, 2005).

a) télétravail en alternance (Home-Based Telecommuting ou Part-day local telecommuting) : est la situation de l'employé qui travaille de manière occasionnelle depuis son domicile (Léon, 2005), c'est-à-dire, à distance et hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu. Le travail dans ce cas se partage en deux parties, une partie facilement observable par les managers se déroule à l'intérieur des frontières physiques de l'entreprise et une autre partie difficilement observable se déroule à l'extérieur de l'entreprise.

b) bureau satellite « satellite office » : c'est un bureau partagé par les employés travaillant loin du lieu de travail conventionnel, il est mis par les entreprises au service de leur personnel en déplacement. Ce type de travail permet une certaine proximité aux clients.

c) Le centre de travail de voisinage « neighborhood work center » : offre une alternative au travail à domicile, la différence majeure avec le bureau satellite est que le centre de travail

---

<sup>26</sup> Breton, T., (1994), « Le télétravail en France : situations actuelles, perspectives de développement et aspects juridiques », La Documentation, Paris.

<sup>27</sup> Kurland, N.B. et D.E. Bailey, art. cit., p.53



n'est pas la propriété d'une seule entreprise. Plusieurs entreprises partagent le même centre séparé en zones pour les employés de chaque entreprise.

d) Le travailleur nomade « mobile worker » : l'exercice de leur travail ne nécessite pas de lieu physique, ils sont souvent en déplacement et utilisent des Tic pour travailler de leur domicile, de la voiture, de l'hôtel ou de l'avion. Plusieurs exemples de travailleur nomade peuvent être observés dans notre quotidien, c'est le cas des représentants commerciaux (Voyageur Représentant Placier VRP) et des contrôleurs de bus.

Le travail à distance peut s'étendre du travail d'un individu isolé à des équipes virtuelles.

e) Equipes virtuelles « worldwide virtual teams » : ce sont des équipes dispersées géographiquement qui réalisent des projets en commun à l'aide des Tic (courriels, vidéoconférences, etc.).

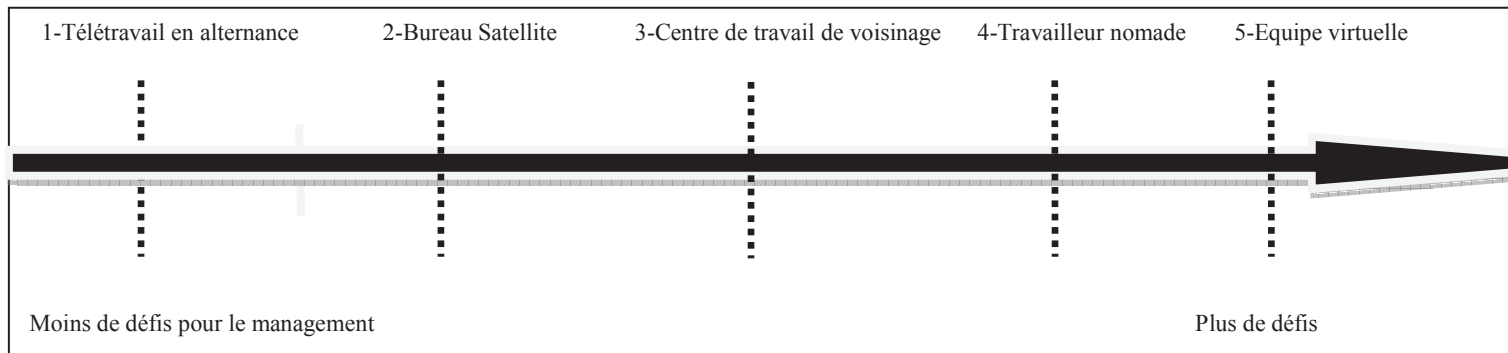
Ces différents modes de travail à distance peuvent offrir plusieurs avantages à l'entreprise et aux salariés. D'une part, ils permettent à l'entreprise de réduire les frais immobiliers, éviter les pertes de temps liées aux absences et aux déplacements (embouteillages), réduire le turnover des employés, accéder à des expertises géographiquement dispersées qui rapprochent les entreprises de leurs clients (Léon, 2005, p.121). Et d'autre part, les employés peuvent développer leur autonomie et bénéficier de plannings adaptés à leur mode de vie mais peut également entraîner un sentiment de « laisse électronique »<sup>28</sup> chez les employés.

Kurland et Bailey (1999) présentent les différentes catégories de travail à distance selon un continuum de difficultés. Le télétravail en alternance présente moins de difficultés de coordination et d'observation pour le management. Alors que les équipes virtuelles présentent un niveau de difficultés plus élevé.

---

<sup>28</sup> Isaac, H., Campoy, E. et M. Kalika, (2007) « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », Revue Management & Avenir, n°12, pp.153-172.

**FIGURE 2 : CONTINUUM DU DEFI DU MANAGEMENT A DISTANCE**



**Source : Kurland et Bailey, 1999, p.64**

Le management actuel ne peut donc ignorer un contexte de travail à distance généralisé avec le développement des technologies de transport et des TIC.

Les technologies de transport facilitent la mobilité des individus par le raccourcissement des distances. Beaucoup de travailleurs aujourd'hui n'habitent pas à proximité de leur lieu de travail, par exemple des travailleurs peuvent habiter à Lyon et emprunter quotidiennement le TGV pour se rendre sur leur lieu de travail situé à Paris, d'autres utilisent d'autres moyens de transport comme l'avion et l'autocar. C'est ce qui explique en partie, aujourd'hui, la régularité des navettes des autocars et la fréquence élevée des vols d'avion au niveau régional, national ainsi qu'international.

Le développement des TIC modifie la notion de distance, ce qui rend possible et facile la mise en relation d'acteurs distants sans la contrainte de rencontre ou de présence physique des individus pour travailler. Les TIC contribuent à l'élargissement spatial qui s'accompagne d'une réduction temporelle et d'une densification sociale (Pacquelin, 2011) :

- a) l'élargissement spatial se traduit par le déroulement de l'action dans des territoires de plus en plus larges grâce à l'utilisation de dispositifs numériques et technologiques variés (téléphone, fax, courriel, etc.) qui mettent en relation des acteurs situés à de grandes distances et facilitent l'accès à des services distants.
- b) la réduction temporelle se traduit par l'immédiateté, l'accessibilité à l'information et les délais (de réponse, d'attente, etc.) de plus en plus réduits.
- c) la densification sociale : le développement numérique permet l'inter-connectivité et la mise en relation d'un nombre croissant d'acteurs.

Ce développement technologique permet à un manager, depuis son bureau ou sa voiture, de donner, à distance, des directives à des employés qui se trouvent sur plusieurs sites. La situation d'un agent ne tient pas compte que de la localisation géographique, elle prend aussi en considération le côté relationnel qui conditionne son activité. Rallet (1999) parle de la notion d'agents situés « la notion d'agents situés ne signifie pas seulement que tout agent est localisé (il est là et pas ailleurs) mais aussi que son registre d'action déborde sa localisation et l'amène à être là et ailleurs »<sup>29</sup>.

Le manager peut être à la fois simultanément présent ici et ailleurs et donc développer un registre d'actions qui déborde la localisation et la mobilisation (Torre, 2010). Les TIC permettent de tisser des liens entre acteurs distants et concilier une « effectivité plurielle » (Fuseli et Lannoy, 1999 ; Pacquelin, 2011), celle des managers qui organisent les actions et celle des employés qui les accomplissent.

Ainsi, avec la mobilité et le développement des TIC, un changement de paradigme s'opère, « L'époque actuelle serait peut-être plutôt l'époque de l'espace. Nous sommes à l'époque du simultané, nous sommes à l'époque de la juxtaposition, à l'époque du proche et du lointain, du côte à côte, du dispersé. » (Foucault, 1984)

Aujourd'hui, le développement de la mobilité et des TIC, permet la juxtaposition du proche et du lointain, l'assemblage de la distance et de la proximité comme deux faces d'un seul objet. L'action n'est plus purement locale, d'autres actions d'acteurs lointains viennent dilater le local. Bonneville et Grosjean, (2006) parlent dans ce sens de « dilatation spatiale » : « Nous sommes passés d'une époque d'adaptation longue et continue (temps long) au cours de laquelle la compétition entre les organisations s'exprimait sur une base locale (espace court), à une époque où les organisations entrent en compétition avec des concurrents à l'échelle mondiale (espace long) et doivent s'adapter rapidement aux évolutions du marché (temps court) »<sup>30</sup>. En effet, la dilatation spatiale se conjugue à une réduction ou « contraction » temporelle, l'entreprise n'est plus seule dans une localité, l'action du concurrent vient déborder le local et insérer l'entreprise locale dans le circuit externe ou global, ainsi le local doit s'adapter aux contraintes du global. Pecqueur et Zimmermann (2002) parlent dans ce

---

<sup>29</sup> Pecqueur, B. et J.B., Zimmermann, (2002), « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail, n° 02A26, Grecam, p.9.

<sup>30</sup> Bonneville, L. et S. Grosjean, (2006), « L' « Homo-Urgentus » dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence », Communication & Organisation, n°29, pp.21-46.

sens de « Glocalisation » c'est le sens même de la mondialisation/globalisation : le monde devient un petit village.

Le local se dilate et le global ou l'étendu se substitue à la localisation. « De nos jours, l'emplacement se substitue à l'étendue qui elle-même remplaçait la localisation. L'emplacement est défini par les relations de voisinage entre points ou éléments; formellement, on peut les décrire comme des séries, des arbres, des treillis. » (Foucault, 1984). Autrement dit, l'emplacement est le local dilaté, la possibilité de définir des liens et des relations de voisinage entre distants. La distance prend de l'ampleur et de l'importance par la possibilité de la réduire à des liens qui la transforment en proximité.

Nous passons donc de la notion de “distance qui sépare” à celle “de proximité qui relie” (Torre, 2010; Picqueur et Zimmermann, 2002 et Bouba-olga et Grossetti, 2008). Deux ou plusieurs entreprises, dès que des liens se tissent entre elles, ne se considèrent pas comme distantes, elles activent des liens de proximité. C'est l'objet de la section suivante.

---

### 1-3. PROXIMITE GEOGRAPHIQUE ET PROXIMITE ORGANISEE

---

Dans le contexte de globalisation caractérisé par l'ouverture des frontières et une concurrence forte, les entreprises sont nomades (Jauréguiberry et Proulx, 2011, Ehlinger et al., 2007), se délocalisent et collaborent dans le cadre de partenariats et des acquisitions-fusions avec des entreprises distantes. Leur objectif est de bénéficier de parts de marché, ici et ailleurs, sur le territoire local ainsi que sur des territoires lointains et immenses comme la Chine et l'Inde (dits pays continents). De ce fait, l'entreprise est « globalement » proche d'autres entreprises par des actions qui débordent son local dans un cadre de « processus dynamique de proximités », autrement dit, un processus organisé de rencontres physiques et de collaboration à distance. Nous donnons dans un premier lieu les différentes définitions de la proximité, avant d'étudier le processus de déroulement des proximités dans le cadre de collaboration entre entreprises.

La proximité est une affaire de temps et de durée autant que d'espace et de distance (Torre, 2010<sup>31</sup>). Une faible distance ne signifie pas que les entreprises ou les acteurs sont forcément

---

<sup>31</sup> Torre, A., (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 3, p.413.

en interaction. Respectivement une grande distance représente un obstacle à l'interaction. La relation entre distance et non-proximité n'est donc pas une équivalence. L'équation se complique lorsque l'utilisation occasionnelle ou permanente de dispositifs de transfert (physique ou numérique) permet de lever l'obstacle et d'activer une proximité. L'activation de la proximité se fait par le débordement de l'action de leurs localités respectives, ce qui amène chacun à être là et ailleurs (agents situés) (Rallet, 1999<sup>32</sup>).

La proximité s'active par une dilatation spatiale et une contraction temporelle. L'espace de la rencontre s'élargit en regroupant plusieurs localités, et le temps se contracte par la réalisation de rencontres programmées ou imprévues afin d'apporter des réponses rapides aux situations de travail, sans que les acteurs aient à se déplacer entre/sur les différentes localités. La proximité n'est donc pas seulement une affaire de distance, elle est également une affaire de temps (Torre, 2010).

D'autres travaux portent sur la proximité : ceux, notamment, de Bouba-Olga et Grossetti (2008<sup>33</sup>), Pecqueur et Zimmermann (2004<sup>34</sup>), Rallet et Torre (2000, 2005) et Torre (2010). Nous nous appuyons sur le travail de Torre (2010) parce qu'il synthétise les travaux antérieurs et propose un processus dynamique des proximités qui tient compte des dimensions temporelles et spatiales de l'action.

Pour Torre (2010) la proximité géographique se subdivise en deux formes : une proximité géographique permanente et une proximité géographique temporaire.

La Proximité Géographique Permanente (PGP) se définit comme suit : « la demande de Proximité Géographique Permanente est satisfaite par une localisation jugée satisfaisante dans un lieu ou par un changement de localisation et une installation dans un lieu jugé davantage propice à la satisfaction des besoins ou à la réalisation des activités projetées par l'acteur. C'est le cas des individus qui s'installent dans une ville pour bénéficier de la présence d'autres habitants, des infrastructures, de l'ambiance culturelle..., des entreprises sous-traitantes qui se rapprochent de leur donneur d'ordre, ou des exploitations qui vont chercher à

---

<sup>32</sup> Rallet, A., (2002), « L'économie de proximités. Propos d'étape », Etud. Rech. Syst. Agraires Dév., n°33, pp. 11-25.

<sup>33</sup> Bouba-Olga, O. et M. Grossetti (2008), « Socio-Economie de Proximité », Revue d'Economie Régionale & Urbaine, n°3, Octobre, pp. 311-328.

<sup>34</sup> Pecqueur, B. et J.B. Zimmermann (2002), « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail, n°02A26, GRECAM.

installer des silos ou des usines de transformation à proximité des lieux de production agricole, afin de limiter les coûts de transport et les pertes en charge. »<sup>35</sup>

D'après cette définition la PGP est le choix, de se localiser, qui se fonde sur plusieurs critères (réduction des coûts, se rapprocher d'une autre entreprise, bénéficier des infrastructures, etc.) déterminant la permanence de la relation.

Quant à la proximité géographique temporaire, elle se définit comme suit « La Proximité Géographique Temporaire (PGT) correspond à la possibilité de satisfaire certains besoins de contacts de face à face entre acteurs, grâce au déplacement entre différentes localisations. Ces mobilités favorisent la naissance de moments de Proximité Géographique, dont la durée peut varier mais qui sont toujours limités dans le temps. »<sup>36</sup>

Selon cette définition la PGT se fait par un déplacement sans changement de la localisation principale. Elle prend la forme d'un déplacement ponctuel d'un représentant commercial chez un client ou le déplacement des membres d'entreprises différentes, dans un lieu donné, pour réaliser un projet commun.

La PGP et la PGT dépendent l'une de l'autre (Torre, 2010). Elles sont organisées. C'est ce qui modifie notre approche de la distance. Cette dernière est importante par son anéantissement par le biais de l'organisation des actions dans l'espace étendu. En effet, comme nous avons vu plus haut, le développement des TIC permet à un directeur ou un manager de dicter plusieurs actions identiques à faire à des collaborateurs en présence permanente dans une localité (PGP). La PGT se traduit par la rencontre physique entre acteurs, comme les visites d'un directeur ou de ses représentants (managers) sur différents sites, ou dans des filiales pour rencontrer le personnel, des clients ou des fournisseurs.

Ainsi, par l'organisation de la PGT et la PGP, le manager obtient la capacité de faire agir des employés en même temps dans des lieux différents. L'employé devient joignable par son manager en tout lieu et à tout instant (Isaac, 2004<sup>37</sup>) et sa disponibilité devient permanente (Kurland et Bailey, 1999). Le dispositif technologique permet « l'ubiquité » ou le travail en dehors du lieu du travail (Isaac, 2002). La capacité du manager de faire agir reste la même

---

<sup>35</sup> Torre, A., art. cit., p.414.

<sup>36</sup> Ibid, p.421.

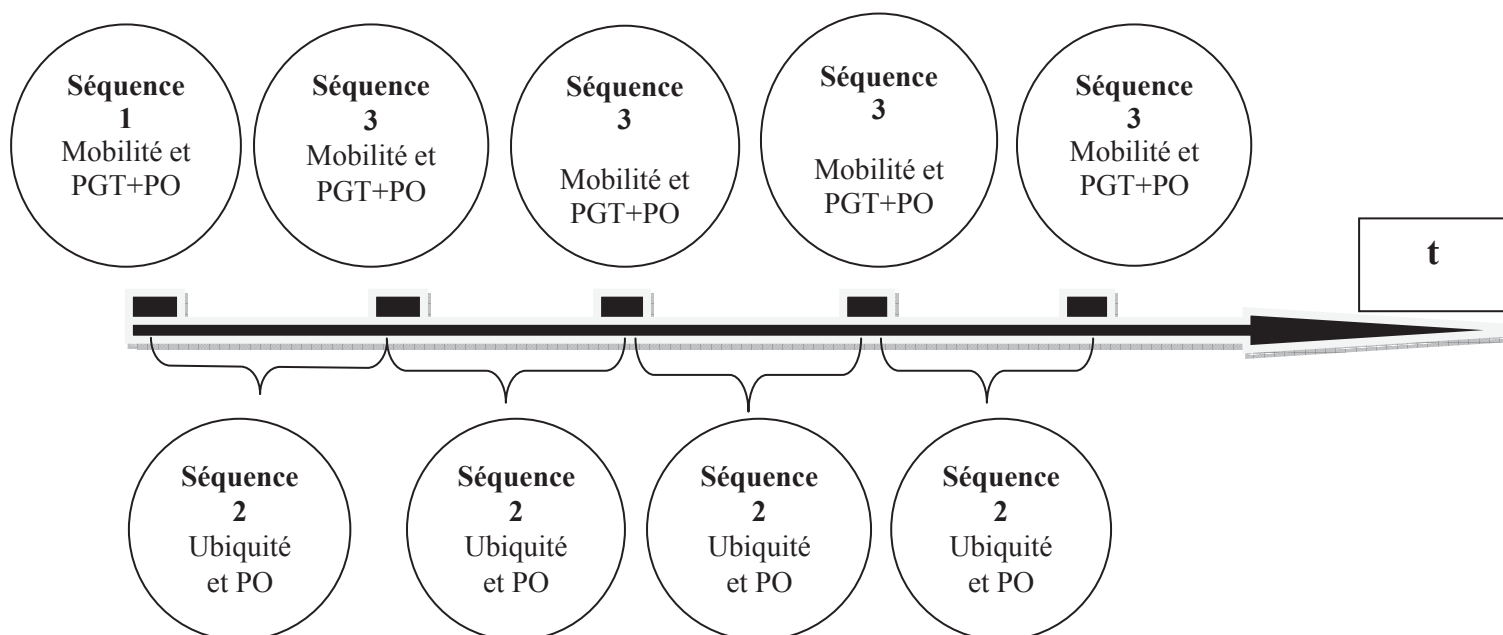
<sup>37</sup> Isaac, H. (2004), « Technologies mobiles, et management : émergence d'un manager nomade », En ligne : [http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2627/Aim04\\_Isaac.pdf](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2627/Aim04_Isaac.pdf)

dans des lieux et temps autres que ceux de l'entreprise, ce qui remet en cause l'unité du temps et de l'espace.

La proximité organisée (PO) « concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique. Le qualificatif Organisée faisant référence au caractère agencé des activités humaines et non à l'appartenance à une organisation en particulier. »<sup>38</sup> L'agencement des activités humaines à distance permet de construire et entretenir les liens entre distants. La proximité organisée contribue à la « dilatation spatiale » (présence locale du lointain) (Bonneville et Grosjean, 2006) et à « l'effectivité plurielle » (Fusilier et Lannoy, 1999) des agents situés de la PGP et la PGT.

Selon Torre (2010) la relation entre entreprises se construit selon un jeu de proximité dynamique qui se déroule selon différentes séquences de présence/absence. Torre propose le schéma suivant pour appréhender l'interdépendance des entreprises différentes dans un processus de collaboration.

**FIGURE 3: DYNAMIQUE DES PROXIMITES DANS LE CAS DE DEUX ENTREPRISES COLLABORANT A DISTANCE**



Source : Adapté de Torre, 2010, p.426.

<sup>38</sup> Torre, A., art. cit., p.415.

Le processus dynamique des proximités dans le cadre de la collaboration entre entreprises s'organise en trois séquences. La première séquence est courte, elle matérialise une première rencontre (PGT). La deuxième séquence est longue et matérialise la collaboration à distance (PO). Et la troisième séquence est courte et manifeste une rencontre physique régulière qui peut être programmée ou occasionnée par un événement inattendu.

**La séquence courte 1 :** Lors de cette séquence, la collaboration entre deux ou différentes entreprises se déroule en mode de co-présence physique de leurs représentants dans un même lieu et pendant un temps limité. Cette PGT permet aux partenaires de présenter leurs expériences et savoirs respectifs, de définir les modalités, les étapes futures, la durée de la collaboration ainsi que les méthodes et procédures de travail. L'accord des deux parties se matérialise par la conclusion d'un contrat de collaboration qui définit les engagements et les droits de chaque partie.

Durant cette séquence, se créent les fondements de la collaboration à distance en vue de leur activation lors de la séparation physique (installation des dispositifs, des outils et des procédés de travail à distance) qui créent entre deux ou plusieurs entreprises des « liens d'appartenance » (Torre, 2010) au même projet, à la même équipe ou entreprise.

**Séquence longue 2 :** Les représentants se séparent et la collaboration à distance démarre. Les liens entre les entreprises se tissent sans contact de face à face. L'utilisation des dispositifs technologiques (téléphone, internet, fax, etc.) activent la proximité organisée, les acteurs distants se trouvent en situation d'ubiquité (Isaac, 2002, Isaac et al., 2007).

Cette séquence est longue et la relation entre entreprises repose sur des mécanismes et des règles mises en place en commun. Les interactions entre acteurs à distance ont comme objectifs : entretenir et améliorer les processus de production, résoudre des problèmes rencontrés, préparer des opérations et des rendez-vous futurs, revoir, corriger des erreurs et modifier des accords passés dans la séquence 1.

Au cours de la séquence 2 des événements inattendus (problèmes et conflits) peuvent apparaître et exiger une PGT non programmée.

**Séquence courte 3 :** les acteurs sont mobiles (moyens de transport) et mobilisés pour une et/ou par des rencontres, de face à face, programmées ou non prévues, de courte durée dans un même lieu (PGT).



Les rencontres programmées sont fixées de manière contractuelle ou informelle lors de la séquence 1, et les représentants des différentes entreprises se rencontrent afin de faire le point sur le déroulement des processus de production des biens et services, de revoir et renégocier les étapes futures, de vérifier la bonne exécution des tâches, de rectifier les modes actuels d'organisation et vérifier l'évolution des résultats depuis la dernière rencontre (séquence 1 et/ou 3).

Ces réunions visent à diminuer le risque d'inobservation à distance des actions accomplies par le partenaire et ses agents, en négociant ou dictant les actions correctrices à faire dans le futur.

Les rencontres imprévues se font en face à face pour discuter, négocier voire renégocier et trouver des solutions aux différents problèmes et obstacles à la collaboration. Le processus de négociation implique différents acteurs et les relations de face à face paraissent indispensables et sont recherchées pour leur richesse en communication verbale et non verbale (Torre, 2010, p.425). Les rencontres de PGT s'avèrent nécessaires pour l'activation et la continuité de la PO quand la collaboration à distance s'avère impuissante à résoudre des conflits ou des tensions entre les parties à l'accord.

La distance est donc une proximité par l'activation de différents dispositifs de mobilité (moyens de transport) et de technologie qui contribuent à rendre possible le processus de collaboration. Ce dernier se déroule en enchaînement de plusieurs séquences (séquences 1, 2 et 3) qui se caractérisent par des présences/absences et des actions qui débordent et dilatent le local. Dans la section suivante nous allons montrer comment ce cadre d'analyse éclaire les continuités entre différentes techniques de management à distance ou de collaboration entre entreprises indépendantes.

## SECTION 2. LA DYNAMIQUE DES PROXIMITES DANS LA RELATION DE FRANCHISE

---

Dans cette section nous montrons que la relation de franchise est fondée sur un ensemble de mécanismes de management à distance selon une dynamique organisante des proximités entre les parties de cette relation.

Dans un premier point, différentes formes organisationnelles seront étudiées pour appréhender les mécanismes de management à distance à l'œuvre qui permettent de réduire les risques d'agence, avant de présenter dans un deuxième point la franchise comme technique d'impartition et en troisième point les différentes formes d'hybridités qui la caractérisent, et qui remettent en cause sa qualification commerciale.

---

### 2-1. LES DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT A DISTANCE

---

Nous proposons ici un petit détour de la littérature sur l'externalisation et les techniques d'impartition (la sous-traitance et la franchise) pour appréhender les mécanismes de management à distance que ces formes organisationnelles mettent en œuvre.

---

#### 2-1-1. L'EXTERNALISATION

---

L'externalisation met en relation une entreprise donneuse d'ordre (DO) avec une entreprise prestataire. Cette relation s'organise selon une dynamique de proximités par laquelle le DO met en place différents mécanismes de management à distance pour se protéger contre le risque d'opportunisme du prestataire.

Plusieurs définitions existent dans la littérature. L'externalisation est une stratégie qui consiste à faire-faire à une autre entreprise une partie de son processus de production, « l'externalisation est le transfert total ou partiel d'une tâche ou d'une fonction de l'entreprise utilisatrice vers une entreprise extérieure » (AFNOR, 2002).

Lacity et Hirschheim (1993) définissent l'externalisation comme suit : « L'outsourcing, dans sa forme la plus basique peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était

auparavant réalisé en interne. L'outsourcing se caractérise aujourd'hui par un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et profits.»<sup>39</sup>

D'après ces définitions, l'entreprise au lieu de faire une activité en interne, choisit de la « faire-faire » à un agent ou une entreprise externe. Ce choix implique pour le donneur d'ordre le transfert de l'ensemble de l'activité (personnel, matériel et moyens de production) au prestataire qui la prend en charge de façon ponctuelle ou permanente (Leroux et Peretti, 2007, p.67). Le Donneur d'Ordre (DO) devient un client qui achète la prestation réalisée auprès du prestataire indépendant juridiquement.

Un des principaux motifs de l'externalisation d'une activité pour une entreprise est l'objectif de se recentrer sur son cœur métier et se désengager des activités périphériques en les déléguant à d'autres entreprises. Pour plusieurs recherches, l'externalisation est une décision stratégique (Barthélémy 2001, Dumoulin et Martin 2003, Lawrence 1992)<sup>40</sup> qui se fait dans un contexte caractérisé par une concurrence exacerbée. En effet, les entreprises s'interrogent de plus en plus sur les coûts, les délais et la qualité des produits et services qu'elles fournissent. Si des fonctions ou des tâches sont réalisées à meilleur prix par un prestataire externe alors qu'elles représentent des coûts très élevés en interne, l'entreprise a intérêt à externaliser la fonction ou la tâche en question.

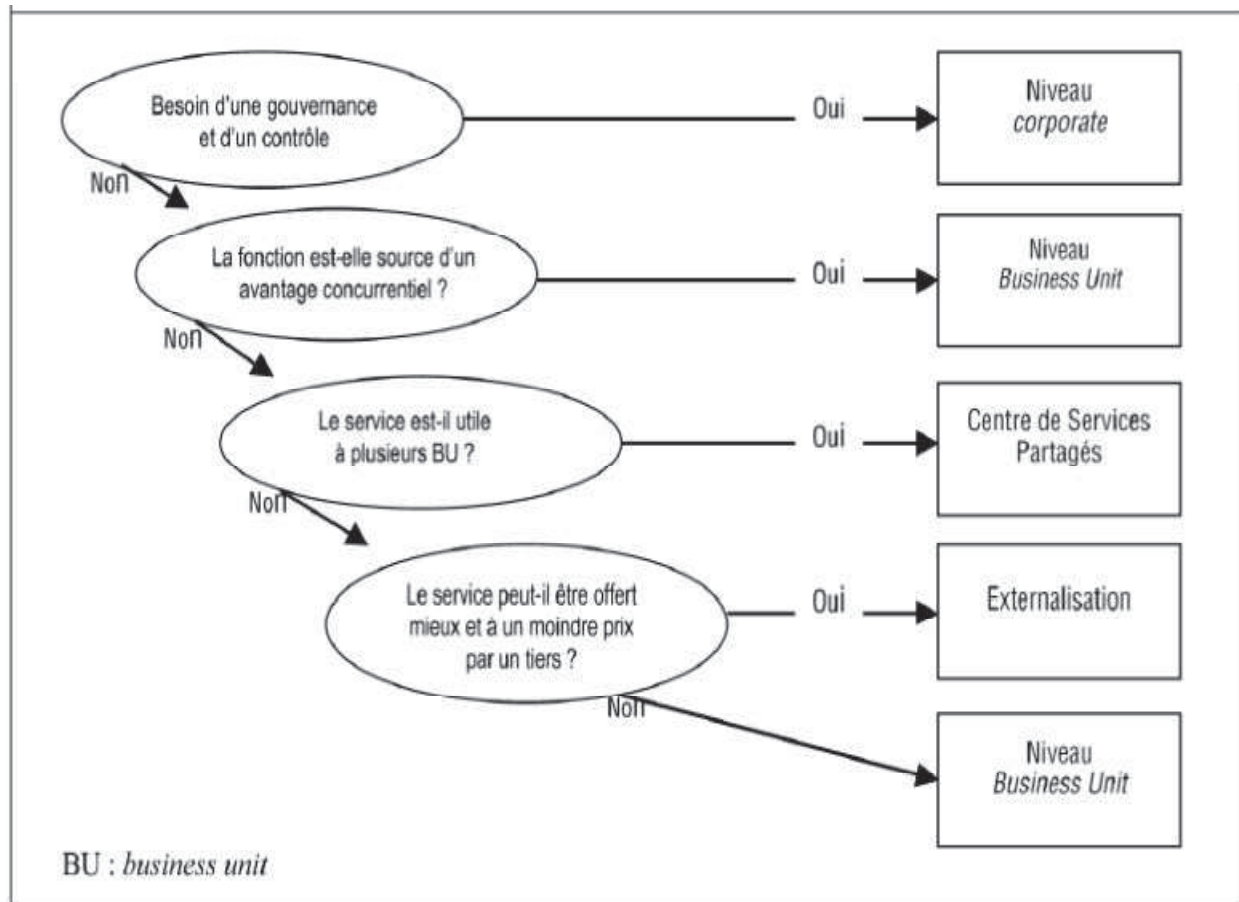
Cependant, l'entreprise ne limite pas l'établissement de son choix sur les seuls critères de coûts/délais/qualité. Plusieurs autres critères entrent dans l'arbitrage entre faire soi-même et faire-faire en externe. Quélin (2007) présente ces critères sous forme d'un arbre de décision dans la figure suivante.

---

<sup>39</sup> Lacity, M.C. et R. Hirschheim, (1993), « Information systems outsourcing : myths, metaphors and realities », Chichester : J. Wiley, p.273.

<sup>40</sup> Dumoulin et Martin, (2003), évoquent le choix des entreprises pour l'externalisation de la R&D mais seulement des activités considérées comme périphériques à la R & D, dans le but de mobiliser les compétences rares, voir Dumoulin R., Martin A. (2003), « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », Revue Française de Gestion, n°143, mars - avril, pp.55-66. Alors que pour Lawrence, 1992, le choix de l'externalisation est initié par les dirigeants et non pas à la demande des prestataires en cas de la fonction informatique.

**FIGURE 4: NIVEAUX D'ARBITRAGE ENTRE FAIRE ET FAIRE-FAIRE**



Source<sup>41</sup> : Quélin, 2007, p.121.

Avant d'externaliser une fonction ou une tâche, l'entreprise doit prendre en considération un ensemble de critères bien hiérarchisés. D'abord, elle doit vérifier si le choix de faire-faire implique ou non une perte de contrôle et de gouvernance sur cette activité. Autrement dit, l'entreprise DO doit garder le contrôle sur la qualité des prestations de l'entreprise externe, car le produit ou service fournit se retrouvera incorporé dans son produit final. Avant d'externaliser une activité, l'entreprise doit donc s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un « savoir faire-faire » constituant une des compétences de gestion et de pilotage de l'activité externalisée qu'elle ne peut déléguer (Mariotti, 2005). Ensuite, le DO doit s'assurer que l'exercice de l'activité en interne constitue ou non une source d'avantage concurrentiel, c'est-à-dire, que cette activité n'a pas un caractère critique lié au cœur de métier de l'entreprise

<sup>41</sup> Quélin, B., (2007), « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », Revue Française de Gestion, vol. 8, n°177, p.121.

tels : le savoir-faire et les compétences fondamentales de l'entreprise. Puis, le DO doit vérifier si l'activité n'est pas utile au bon fonctionnement des autres fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire, qu'elle ne représente pas un caractère vital et transversal au fonctionnement de toute l'entreprise. Enfin, l'entreprise DO vérifie si le service offert est meilleur et a un moindre prix chez le prestataire, pour qu'elle décide d'externaliser l'activité en arbitrage.

La décision d'externaliser une activité n'est pas un choix anodin. L'entreprise respecte un ensemble de critères dont le plus important est la non perte de la capacité de suivi et de contrôle (le savoir-faire-faire) car l'exécution opérationnelle de l'activité se déroule en dehors de l'entreprise du donneur d'ordre et échappe au contrôle direct de ce dernier (Quélin, 2007<sup>42</sup>). L'externalisation repose donc sur le principe de délégation à travers l'apparition d'un problème d'agence qui concerne le DO dans la mesure où l'affranchissement de l'activité crée de la distance et de ce fait l'inobservation du comportement du prestataire. Plusieurs mécanismes sont mis en œuvre pour éviter le problème d'agence.

Ainsi, l'externalisation « induit [...] une idée de mouvement. C'est un phénomène dynamique, un passage d'un mode de gestion interne à un mode de gestion externe des ressources. »<sup>43</sup> Le contrôle ne disparaît donc pas mais se déplace. Le management interne se transforme en management à distance par la mise en place de mécanismes de contrôle justifiés par la protection de l'entreprise DO contre le risque d'opportunisme du prestataire. Ce risque peut être ex ante, quand le prestataire fait miroiter des qualités qu'il ne possède pas en réalité. Et ex post, quand le prestataire ne respecte pas ses engagements contractuels et fournit des produits de faible qualité et/ou pratique des prix élevés (Quélin, 2003).

Le DO utilise différents mécanismes de management à distance : le contrat, les réunions et les indicateurs de performances.

Le contrat commercial prédéfinit les moyens mis au service du prestataire et les objectifs évaluable à réaliser. Il devient un des outils de contrôle et d'incitation avec les clauses de rétribution en cas de réalisation des objectifs (accorder plus de marchés), des clauses de pénalités en cas de non atteinte des objectifs (produit non conforme ou livraison de produits en retard, etc.) et de clauses de menaces (dommages et intérêts, rupture de contrat, etc.)

---

<sup>42</sup> Ibid., p. 123.

<sup>43</sup> Quélin, B., (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle? », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n°143, p.16.

rendues crédibles dans les rapports commerciaux. Cependant, le problème d'incomplétude du contrat (incapacité de prévoir des événements futurs) pousse le DO à la recherche d'autres mécanismes complémentaires soit dans le cadre de PGT (les réunions) ou de PO (tableau de bord).

Le suivi entre le DO et le prestataire passe par la mise en place d'un comité de suivis réguliers de court et de long terme. Ce comité mixte est composé des représentants du DO et du prestataire, il est en charge de deux niveaux de responsabilité. Le premier niveau concerne un suivi opérationnel régulier (hebdomadaire, mensuel) pour la gestion des incidents et la fourniture de moyens nécessaires à l'activité du prestataire. Le deuxième niveau concerne un suivi stratégique par lequel sont réexaminés périodiquement (semestriellement, annuellement) les tarifs, volumes, prestations offertes, afin d'ajuster le contrat aux attentes des clients. Ces processus de suivi nécessitent une proximité maximale par un échange dense d'informations sensibles (Quélin, 2007<sup>44</sup>). Ces réunions de suivi constituent une PGT qui active l'implication des deux parties dans une proximité organisée.

Enfin, le tableau de bord suppose une maturité de la relation entre les parties. Il se base sur la combinaison du tableau de bord interne du prestataire et celui de la fonction concernée (du prestataire) avec la prise en compte des obligations contractuelles (Quélin, 2007<sup>45</sup>). Ce tableau peut être affiné par la prise en considération des priorités et des préférences du DO en les associant à une démarche qualité. La proximité s'organise encore plus.

L'externalisation est donc un choix de faire-faire qui met en jeu différents mécanismes de contrôle à distance de la part de l'entreprise donneur d'ordre selon un processus dynamique de proximités permanentes et temporaires et qui contribuent à réduire le risque d'agence.

## 2-1-2. LA SOUS-TRAITANCE

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la sous-traitance comme « les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite

---

<sup>44</sup> Quélin, B., art. cit., p.125.

<sup>45</sup> Ibid, p.125.

sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres.»<sup>46</sup> Ainsi, la sous-traitance est un contrat commercial conclu entre deux entreprises, à savoir un donneur d'ordre (DO) et un sous-traitant. Le DO fixe les spécificités techniques du produit et donne des directives auxquelles doit se conformer le sous-traitant qui se substitue au DO dans l'exécution et supporte les risques liés à son travail. L'enquête COI-TIC (2006) précise que « La relation de sous-traitance est repérée par une question relative à la présence d'une production de bien non standard sur spécification ou cahier des charges avec le principal client ou le principal fournisseur »<sup>47</sup> (Greenan et al., 2010). Le sous-traitant se conforme donc aux exigences du donneur d'ordre et à un cahier des charges pour la production d'un bien spécifique, il s'agit là d'une obligation de résultat, qui différencie la sous-traitance de l'externalisation qui est une obligation de moyens (Barthélémy, 2002).

Le rapport SESSI (2009) distingue entre différents types de sous-traitance. La sous-traitance peut être de capacité ou de spécialité (SESSI, 2009, p.4).

**Sous-traitance de capacité :** la sous-traitance est dite de capacité lorsque le donneur d'ordre, en disposant de ressources nécessaires à la fabrication du produit en interne, recourt de manière occasionnelle à la sous-traitance en raison d'une forte demande ou d'un incident technique, ou quand le donneur d'ordre souhaite conserver sa capacité propre et utiliser des capacités externes.

**Sous-traitance de spécialité :** « La sous-traitance est dite de spécialité dès lors que l'entreprise donneur d'ordre fait appel à un « spécialiste » disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du donneur d'ordres, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre.» (AFNOR, 1987, p.4). Lorsque le client ne possède pas les compétences, les équipements ou les moyens qui lui permettent de fabriquer les produits sous-traités, le sous-traitant prend en charge l'activité que faisait le donneur d'ordre en interne.

La distinction sous-traitance de capacité et sous-traitance de spécialité nous éclaire sur les deux raisons principales des entreprises pour le choix du faire-faire : l'incapacité d'honorer la totalité des commandes dans les délais prévus et l'incapacité et manque de compétences

---

<sup>46</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. En ligne : [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

<sup>47</sup> Greenan, N., D., Guillemot et Y., Kocoglu, (2010), « Présentation », Réseaux, n°162, pp.9-32.

nécessaires à la production (Grusenmeyer, 2007<sup>48</sup>). D'autres raisons peuvent également pousser les entreprises à opter pour la sous-traitance comme : la volonté de l'entreprise de se recentrer sur son cœur métier en sous-traitant des activités périphériques et/ou pour des motivations financières, quand le coût de l'activité est élevé en interne, alors que des entreprises externes spécialisées proposent les mêmes produits à des prix très faibles (Barthélémy et Donada, 2007<sup>49</sup>).

Toutes ces raisons explicatives de l'option du donneur d'ordre pour le « faire-faire » impliquent pour le sous-traitant l'acceptation d'un ensemble de dispositifs de management. Duhautois et Perraudin (2010<sup>50</sup>) dans leur analyse empirique de la nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance dans le cas de la France, regroupent ces dispositifs sous forme d'engagements et dans l'ordre suivant :

- 1- L'engagement à respecter des délais limités pour la livraison de biens et services au client
- 2- Devoir respecter des délais limités de réclamation
- 3- Se conformer à des normes ou contrôle de qualité : les normes et standards sont diffusés, ce qui renforce le contrôle par les procédures (procédure qualité, reporting, évaluation).
- 4- Mettre en place des systèmes informatiques couplés : les donneurs d'ordre imposent aux sous-traitants la mise en place des systèmes informatiques couplés afin qu'ils obtiennent des informations détaillées sur tout le processus de production.

« La sous-traitance s'accompagne ainsi d'exigences renforcées et de liens plus formalisés entre les entreprises. »<sup>51</sup> Ce qui se traduit par la mise en place des dispositifs qui font l'objet d'engagements contractuels dans la relation de sous-traitance (cahier des charges, systèmes d'information). Ces dispositifs contribuent à créer une proximité organisée entre le donneur d'ordre et le sous-traitant en réduisant l'asymétrie d'information et l'inobservation des comportements du sous-traitant en faveur du donneur d'ordre. La collaboration dans la sous-traitance se déroule en une seule PGT lors du démarrage du contrat et en PO pour toute la durée de la collaboration.

---

<sup>48</sup> Grusenmeyer, C., (2007), « Sous-traitance et accidents », Publication réalisée dans le cadre de l'avis d'experts « sous-traitance interne », Institut Nationale de Recherche et de Sécurité, p.22.

<sup>49</sup> Barthélémy, J. et C. Donada (2007), « L'externalisation : un choix stratégique », Revue française de gestion, 2007/8, n° 177, pp. 97-99.

<sup>50</sup> Duhautois R. et C. Perraudin, (2010), « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance, Une analyse empirique du cas de la France, Réseaux, 2010/4, n° 162, pp. 101-127.

<sup>51</sup> Ibid, pp. 101-127.



### 2-1-3. NOTION D'IMPARTITION

La notion d'impartition est peu évoquée dans la littérature et souvent confondue avec l'externalisation car ces deux techniques se fondent sur un arbitrage entre « faire » et « faire-faire », pour opter pour le dernier terme. Il s'agit bien de déléguer l'exercice d'une activité qui se déroule en interne à une entreprise externe.

Selon Barreyre (1968) l'impartition vient du verbe impartir qui signifie « choisir de faire-faire, plutôt que de faire soi-même. »<sup>52</sup> Ce terme est associé à son étymologie latine qui fait référence aux notions de partage, de délégation et de confiance envers le prestataire. Barreyer et Bouche (1982<sup>53</sup>) expliquent l'impartition par l'inscription de l'entreprise dans une perspective de long terme, en choisissant l'option de faire-faire plutôt que de faire.

Vus sous l'angle de long terme de partenariat et de partage, les accords entre entreprises sont qualifiés d'impartition et non d'externalisation. L'impartition est supérieure à l'externalisation et l'intégration (Dumoulin et Martin, 2003) car un partenariat se développe entre des entreprises spécialisées pour partager des expériences variées. C'est « un accord à long terme entre producteurs et qui conviennent de mettre en commun certaines ressources, sans modification de leur indépendance pour : 1- Partager des savoir-faire, 2- Créer des structures communes : une société en copropriété, un groupement d'intérêt économique, fourniture spéciale pour l'entreprise partenaire, co-traitance ou coproduction » (Barreyer, 1968).

Barreyer et Bouche, (1982) voient dans l'impartition plus qu'un choix économique, parce que l'entreprise placée devant l'option « faire ou faire-faire » choisit le faire-faire, en se plaçant dans une perspective stratégique qui considère l'autre comme un partenaire avec lequel elle s'attache à développer une collaboration susceptible de produire des avantages pour les différentes parties à l'accord. Les activités concernées par l'impartition peuvent être accessoires au cœur du métier ou principales comme la conception et la recherche et développement.

En effet, Dumoulin et Martin (2003)<sup>54</sup> dans leur recherche sur l'impartition de la fonction Recherche et Développement, trouvent le terme externalisation inadéquat, et la notion

---

<sup>52</sup> Barreyre, P.Y., (1968), « L'impartition, politique pour une entreprise compétitive », Hachette, Paris.

<sup>53</sup> Barreyre, P.Y., et M. Bouche, (1982), « Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter entreprises : les politiques d'impartition », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p.9.

<sup>54</sup> Dumoulin R. et A. Martin, (2003), « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », Revue Française de Gestion, n°143, mars - avril, p.55.

d'impartition mieux appropriée parce que cette dernière s'étend de la sous-traitance au partenariat. Ainsi, différents travaux intègrent dans l'impartition plusieurs techniques : la sous-traitance, la franchise, la concession, la joint-venture, la co-intégration (Bouglet, 2013).

Barreyer et Bouche (1982) considèrent la sous-traitance et la franchise comme des techniques d'impartition qui se distinguent de l'externalisation du fait qu'elles n'induisent pas de transfert, alors que dans l'externalisation il y a soustraction de la fonction interne et transfert du personnel et des actifs à l'extérieur.

La section suivante propose d'analyser la franchise comme une forme de management à distance.

La franchise est un mode d'organisation d'entreprises dispersées géographiquement qui se fonde sur l'utilisation d'un ensemble de mécanismes de management à distance selon une dynamique organisante des proximités, lors du processus de collaboration entre ces entreprises. Ce qui suit mettra en avant le développement de la franchise et la place qu'elle occupe dans le tissu économique français, avant de donner les différentes définitions de la littérature et les mécanismes de management à distance entre l'entreprise franchisante et l'unité ou les unités franchisées.

---

## 2-2. LA FRANCHISE, UNE TECHNIQUE DE MANAGEMENT A DISTANCE

---

La franchise est née avec la révolution industrielle aux Etats-Unis, quand des entreprises recherchaient les ressources nécessaires auprès des agents pour financer leur développement sur le territoire américain. C'est dans les années 30, à la suite de l'adoption des lois antitrust interdisant la propriété des points de ventes aux constructeurs automobiles, que Général Motors développera le système de franchise pour commercialiser ses véhicules en associant des revendeurs indépendants (Boulay, Chanut, 2010).

Malgré l'adoption tardive de la franchise en France, elle connaît aujourd'hui un développement important de ce mode organisationnel et occupe actuellement le premier rang en Europe en termes de nombre de réseaux de franchise sur son territoire. Ce nombre est passé de 34 en 1971 à 1658 réseaux en 2012.

Le tableau suivant montre l'évolution des réseaux de franchise et du chiffre d'affaires réalisé de 1971 à 2012.

**TABLEAU 1 : EVOLUTION DES RESEAUX DE FRANCHISE EN FRANCE**

	1971	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2011	2012
<b>Nombre Franchiseurs</b>	34	517	530	553	653	719	765	835	929	1037	1137	1228	1569	1658
<b>Nombre Franchisés*</b>	–	28851	29673	30630	32240	33268	34745	36773	39510	43680	47291	50127	62041	65059
<b>Chiffre d’Affaires (milliards d’€)</b>	–	28,51	29,88	31,1	30,49	33,71	34,12	41,73	43	45	47,67	47,78	47,88	50,68

\* Ces chiffres se rapportent au nombre de magasins ou de points de vente en franchise, et non au nombre réel de franchisés.

**Source** : ACFCI – Service Commerce & Distribution, 1971 à 1999. À partir de 2000, données FFF. À partir de 2007, données FFF et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systems.

Aujourd'hui, les entreprises organisées en franchise occupent une plus grande part du tissu économique en France, les Hôtels Ibis, Afflelou, Benetton, Wall Street Institut, Intermarché, Mc Donald's, Quick, Midas sont gérées par des entreprises juridiquement indépendantes (franchisées) auxquelles des entreprises détentrices de la marque (les franchiseurs) en accordent l'exploitation. L'objet devient l'exploitation d'un concept développé par le franchiseur. Le tableau montre le rythme de la croissance de cette exploitation. En 1971, à un nombre de 517 franchiseurs correspondent 28851 franchisés et en 2012 le nombre de franchiseurs devient 1658 pour 65059 franchisés. Ce qui donne en moyenne un seul franchiseur pour 39 points de ventes franchisés. Cette évolution traduit donc un contexte de dispersion géographique des unités franchisées à laquelle le management doit faire face.

Nous présentons la définition de la franchise, ses caractéristiques et les différentes typologies que nous trouvons dans la littérature, avant d'aborder les différents mécanismes de management à distance, qui permettent de réduire le risque d'agence ainsi que la dynamique des proximités qui organise la collaboration des entreprises dans ce cadre.

## 2-2-1. DEFINITIONS DE LA FRANCHISE

---

Les définitions principales de la relation de franchise sont données par les trois organismes suivants : la Fédération Française de la Franchise (FFF), l'Association Française de Normalisation (AFNOR) et le Code Déontologique Européen.

La Fédération française de la franchise (FFF) a défini la franchise en 1971 comme suit : « La Franchise se définit comme une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante, d'une part, et une ou plusieurs entreprises franchisées, d'autre part.

Elle implique pour l'entreprise franchisante :

1. La propriété d'une raison sociale, d'un nom commercial, de signes et symboles, d'une marque de fabrique, de commerce ou de services, ainsi qu'un savoir-faire mis à la disposition des entreprises franchisées ;
2. Une collection de produits et/ou de services :
  - offerte de manière originale et spécifique ;
  - exploitée obligatoirement et totalement selon des techniques uniformes préalablement expérimentées et constamment mises au point et contrôlées.

Cette collaboration a pour but un développement accéléré des entreprises contractantes, par l'action commune résultant de la conjonction des hommes et des capitaux, tout en maintenant leur indépendance respective, dans le cadre d'accords d'exclusivité réciproque.

Elle implique une rémunération ou un avantage économique acquis au franchiseur propriétaire de la marque et du savoir-faire »<sup>55</sup>.

Ce texte a été repris et adopté par le code de déontologie européen la même année.

Opérant sous la tutelle du ministère de l'industrie, l'AFNOR<sup>56</sup> définit la franchise en 1987 comme suit : « Une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Le franchisage implique, préalablement, pour l'entreprise franchisante la propriété ou la jouissance d'un ou de plusieurs signes de

---

<sup>55</sup> Voir site web de la franchise : [www.toute-la-franchise.com](http://www.toute-la-franchise.com)

<sup>56</sup> Voir site web de l'AFNOR : <http://www.afnor.org/>

ralliement de la clientèle ainsi que la détention d'un savoir-faire transmissible aux entreprises franchisées se caractérisant par une collection de produits et/ ou un ensemble de services :

- présentant un caractère original et spécifique,
- exploité selon les techniques préalablement expérimentées »<sup>57</sup>.

La norme AFNOR NFZ 20000 a été refusée par la Fédération Française de la Franchise.

Le code de déontologie européen de la franchise en 1991 adopte et remet à jour la définition de la FFF de 1971: « La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes (1), le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept (2) du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire(3), et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. »<sup>58</sup>

Nous retenons cette dernière définition car elle explique mieux la relation de franchise. Elle précise que c'est une relation commerciale et non pas seulement une méthode de collaboration comme dans la définition de la FFF. Elle précise également que, cette méthode de collaboration est étroite, c'est-à-dire qu'elle crée des liens de proximité entre les parties, et met en lumière le caractère dynamique et organisé de la proximité des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes.

Le franchisé exploite le savoir-faire<sup>59</sup> conformément au concept du franchiseur et bénéficie de son assistance commerciale et technique, en contrepartie il lui verse des redevances. Cette relation est donc source de droits et d'obligations pour les deux parties. En France aucun texte de loi dans le droit français ne donne une définition juridique de la franchise, ce qui a

---

<sup>57</sup> Il s'agit de la norme AFNOR Z 20.000 Voir site du Cidef (Centre d'Information des Franchisés) : [www.lecidef.fr](http://www.lecidef.fr), définitions par Maître Monique Ben Soussen.

<sup>58</sup> Voir le site de la Fédération Française de la Franchise : <http://www.franchise-fff.com>: Code de déontologie européen de la franchise, p.2.

<sup>59</sup> Le règlement communautaire 1988 définit le savoir faire comme « un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci ».

contribué au regroupement des professionnels de la franchise sous la fédération française de la franchise et la communauté européenne de la franchise pour la définition des droits et des obligations des professionnelles qui s'appliquent à l'ensemble des franchises européennes.

Le contrat est « innomé » disent les juristes, ce qui exige dans la pratique « une précision accrue et un champ de précision plus grand que les contrats nommés. »<sup>60</sup> Cette exigence doit se manifester de la part du franchiseur par une précision dans la rédaction du contrat et de la part du franchisé par une vigilance quant au sens des différentes clauses contractuelles.

Les accords et conventions définissant les relations de la franchise sont régis par le droit de chaque pays, par exemple la franchise en France est régie par le droit civil<sup>61</sup>, le droit français des contrats et le droit de la concurrence<sup>62</sup> (Leloup, 2000). En cas d'absence de choix du droit applicable au contrat de franchise, le contrat est soumis au droit du pays de résidence du franchisé (Traité de Rome)<sup>63</sup>. En France plusieurs lois sont applicables au commerce associé et à la franchise, citons pour exemples : la loi Doubin<sup>64</sup> (du 31 décembre 1989) ressemble à la loi de « la transparence complète » des Etats-Unis en ce qu'elle insiste sur l'obligation pour le franchiseur de fournir à ses franchisés des informations sincères, et la loi Raffarin<sup>65</sup> (5 juillet 1996) qui insiste sur le caractère d'indépendance du franchisé.

La relation de franchise est une relation inter-entreprises car elle met en relation des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. C'est une relation de long terme dans le cadre de laquelle le franchiseur met à disposition d'un franchisé une enseigne et lui transmet un savoir-faire en vue de la commercialisation de produits et services pendant la durée déterminée par le contrat.

---

<sup>60</sup> Leloup, J.M., (2000), « La Franchise. Droit et Pratique », Dalloz-Sirey, 3<sup>ème</sup> édition, p.90

<sup>61</sup> L'article 1134 du code civil stipule que « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que leur consentement mutuel ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi »

<sup>62</sup> Voir aussi le Livre vert de la communauté européenne, 1997 et OCDE, 1994, p.77-84

<sup>63</sup> Traité de Rome 4f de l'article 81.

<sup>64</sup> La loi Doubin dans son article 1 abrogé par Ordonnance 2000-912 2000-09-18 art. 4 JORF 21 septembre 2000 : « Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permette de s'engager en connaissance de cause. » consulté sur le site [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr).

<sup>65</sup> La loi Raffarin no 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, concerne la modernisation des équipements commerciaux. Voir surtout l'arrêté du 14 janvier 2009 - art. 3 (V) : « Toute personne vendant des produits ou fournissant des services, liée par un accord de franchise à un franchiseur, doit informer le consommateur de sa qualité d'entreprise indépendante, de manière lisible et visible, sur l'ensemble des documents d'information, notamment de nature publicitaire, ainsi qu'à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de vente. » consulté sur le site du gouvernement français : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

## 2-2-2. CARACTERISTIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE

---

Boulay et Chanut (2010) mettent l'accent sur trois éléments qui caractérisent la relation de franchise : un système de commercialisation, un mode d'organisation inter-entreprises, et une relation de long terme encadrée par la loi.

La franchise est conçue selon le système de marketing vertical pour commercialiser les produits et services, c'est-à-dire, des « réseaux [de vente] centralisés, construits de façon à réduire les frais d'exploitation et à avoir le plus d'impact possible sur le marché (Kotler et al., 2009). »<sup>66</sup> Ainsi, la relation de franchise se constitue d'un franchiseur et d'un ensemble de franchisés gérants de points de vente dispersés géographiquement sur un territoire national ou international. Le système est centralisé et organisé autour d'une entreprise pivot. Les franchisés sont intégrés au réseau, ce qui permet de coordonner les actions de l'ensemble pour réduire les coûts et se rapprocher d'un plus grand nombre de clients. Autrement dit, ce système combine une logique de réduction des frais à celle d'une proximité aux clients à travers l'offre de produits et services homogènes (une standardisation de l'offre) définies par le concept de l'enseigne.

La franchise est un mode d'organisation inter-entreprises, dans la mesure où des entreprises indépendantes sur le plan juridique et financier doivent collaborer pour commercialiser des produits et services. Le contrat conclu définit une relation bilatérale entre le franchiseur et le franchisé : « le franchiseur apporte un concept marketing distinctif, un savoir-faire original, la propriété des signes de ralliement de la clientèle (la marque-enseigne notamment) et une assistance, tandis que le franchisé met dans la balance la propriété d'un fonds de commerce, sa connaissance du marché local et ses compétences commerciales, managériales et de gestion »<sup>67</sup>.

Cette relation fait référence d'une part, à une PGT au cours de laquelle se déroule la conclusion du contrat et qui amorce le début de la collaboration entre les deux entreprises. Et d'autre part, à une PO post-contractuelle, au cours de laquelle, le franchiseur apportera une assistance commerciale et technique à un franchisé, qui mettra en œuvre ses compétences commerciales et managériales dans l'exploitation du concept dans le point de vente.

---

<sup>66</sup> Boulay, J. et O., Chanut, op. cit., p.8.

<sup>67</sup> Ibid, p.9-10.

La durée de la collaboration est très variable et tient compte des secteurs d'activités, elle est de dix à douze ans dans l'hôtellerie, vingt ans dans des réseaux de restauration rapide comme McDonald's, la durée moyenne des contrats de franchise en France est de 6,5 années. Cette durée est définie par un contrat conclu pour une durée déterminée, pendant laquelle le franchiseur investit en équipements et formations et transfère son savoir-faire au franchisé, qui investit également en matériels et en ressources humaines. Le volume de ces investissements nécessite une relation de collaboration de long terme permettant aux parties de couvrir un délai suffisant de récupération des investissements, et d'éviter de renégocier trop régulièrement les rémunérations respectives (Boulay et Chanut, 2010<sup>68</sup>).

La relation de franchise s'établit sur un accord contractuel entre un franchiseur et un franchisé. Le contrat définit les obligations et les droits de chaque partie. Le franchiseur transmet un savoir-faire, des signes de ralliement, des produits/services spécifiques et accorde une assistance et des formations au franchisé. Ce dernier en contrepartie verse des contributions financières et fait remonter des informations sur le point de vente au franchiseur.

Différents travaux présentent la franchise comme un type de réseau ancien, simple et formalisé dans son organisation comme dans son fonctionnement (Goullet et Meyssonier, 2009 ; Knott, 2003). Nous allons présenter les différents types de franchise avant d'aborder son fonctionnement.

### 2-2-3. CRITERES DE CLASSIFICATION DES RESEAUX DE FRANCHISE

---

Les réseaux de franchise peuvent être classés selon trois critères selon Boulay et Chanut (2010) : le contenu de l'échange, les biens proposés et le niveau de mixité.

#### **a) Contenu de l'échange :**

- La franchise commerciale : l'objet de ce contrat est de commercialiser des produits et services. Le franchisé est un distributeur d'un ensemble de produits fabriqués ou diffusés par le franchiseur.

---

<sup>68</sup> Ibid, p.11.



- La franchise industrielle : c'est un contrat par lequel « le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci », par exemple les franchisés de la société Coca-Cola produisent et commercialisent le soda selon les consignes de production et de vente du franchiseur.

**b) Biens proposés :**

- Franchise de produits : la distribution des produits se fait dans des points de vente qui portent l'enseigne du franchiseur.

- Franchise de services : le franchisé offre un service selon les méthodes et instructions du franchiseur (hôtellerie, restauration, services à la personne, etc.)

La distinction entre franchise de produits et franchise de services est délicate car des réseaux associent la vente de produits à celle de services. C'est le cas des distributeurs du pétrole qui associent l'activité de vente des hydrocarbures à celle de la restauration dans des stations-services franchisées, et de Feu Vert qui associe la vente des accessoires automobiles à la réparation et l'entretien.

**c) Niveau de mixité :**

- Réseaux de franchise purs : le réseau est constitué de points de vente exploités en franchise dans leur totalité.

- Réseaux de franchise hybrides : le franchiseur possède des unités en propre (succursales) et des unités en franchise.

---

## **2-3. L'ORGANISATION DES PROXIMITES PAR TYPE DE MANAGEMENT A DISTANCE**

---

Les différents types de management à distance, traités ici, à savoir l'externalisation, la sous-traitance et la franchise, organisent un ensemble de proximités hétérogènes et imbriquées pour rendre possible la collaboration interentreprises. Nous procéderons dans un premier temps par exposer les différents mécanismes de faire-faire de la relation de franchise avant de comparer, dans un deuxième temps, les différentes proximités mises en jeu par type de management à distance.

Dans la relation de franchise, le franchiseur s'assure qu'il garde le contrôle sur les unités franchisées pour limiter les comportements opportunistes et les conflits d'intérêts avec les

franchisés. Pour cette raison, il met en place plusieurs mécanismes de contrôle. Goullet et Meyssonier (2009<sup>69</sup>) signalent la rareté des travaux en France sur le contrôle dans les réseaux de franchises.

Boulay et Chanut, (2010) font la distinction entre les supports de contrôle formel et informel et fondent leur analyse sur la définition que Langevin (1996) donne du contrôle : « l'ensemble des mécanismes et des processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités »<sup>70</sup>.

- **Le contrat de franchise** : le contrat de franchise est un contrat sui generis et d'adhésion. « Le contrat de franchise est dit sui generis c'est-à-dire que la loi n'impose aucun modèle de contrat » (Allam, 2008<sup>71</sup>). Il est rédigé par le franchiseur et proposé au franchisé. Il est en outre un contrat d'adhésion car les clauses du contrat sont fixées par le franchiseur et le franchisé ne pourra modifier l'ensemble des restrictions<sup>72</sup> contractuelles après le démarrage de la collaboration.

Le tableau suivant détaille les obligations bilatérales des deux parties.

---

<sup>69</sup> Goullet, C. et F., Meyssonier, (2009), « Le contrôle des réseaux de franchise », document de travail, Lemna, p.4.

<sup>70</sup> Boulay, J. et O., Chanut, op. cit., p.102.

<sup>71</sup> Allam, D., (2008), « Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises », Archives ouvertes, Université de Paris 1, p.7.

<sup>72</sup> Chanut, O., (2004), « Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : Pouvoir, confiance et contrat », 9<sup>ème</sup> journée de recherche en Marketing, Actes Colloque Dijon, 4-5 novembre 2004, Session7, pp.17-41.

**TABEAU 2: LES OBLIGATIONS RECIPROQUES HABITUELLEMENT PREVUES DANS LE CONTRAT DE FRANCHISE**

Les obligations du franchiseur	Les obligations du franchisé
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définition/amélioration du concept, du produit ou service.</li> <li>-Développement de la marque/ de l'enseigne et sa défense.</li> <li>-Transmission d'un savoir-faire substantiel et d'outils d'aide, assistance commerciale et/ou technique.</li> <li>-Exclusivité territoriale (non systématique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obligations financières (droit d'entrée, redevances, participation aux frais de publicité).</li> <li>-Respect des signes de ralliement de clientèle et du savoir-faire : clause de non concurrence, clause d'agrément, retour de tous les éléments de savoir-faire et documents commerciaux à l'issue de la relation contractuelle, respect de l'identité visuelle...</li> <li>-Exclusivité d'approvisionnement (totale ou partielle).</li> </ul>

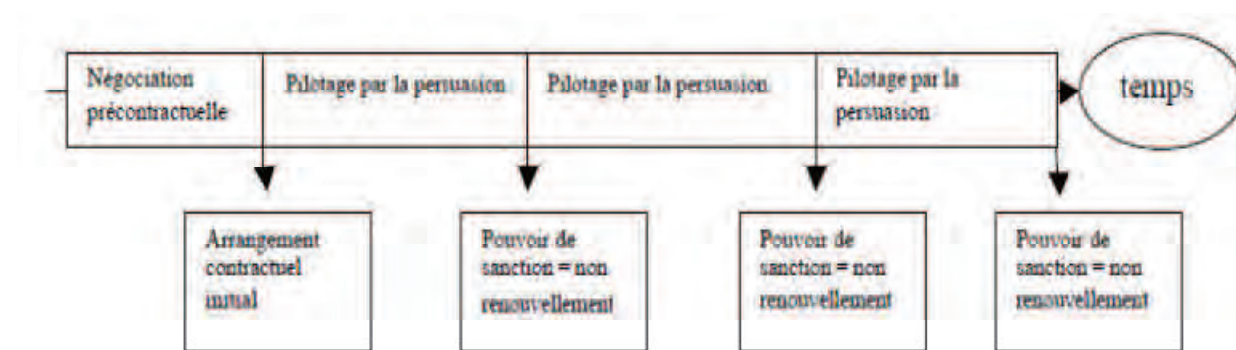
**Source : Chanut, 2004, p.22.**

En contrepartie des obligations qui incombent au franchiseur (transfert de savoir-faire, développement du concept et apport d'une assistance techniques et commerciale), le franchisé est tenu de verser des droits d'entrée et des redevances, de respecter le savoir-faire du franchiseur, les normes et les méthodes commerciales : la tenue de travail spécifique pour le personnel portant la marque du franchiseur, les heures d'ouverture du point de vente, la nature et le volume des stocks, l'aménagement du point de vente. Par la clause d'exclusivité d'approvisionnement, le franchiseur impose également au franchisé une liste de fournisseurs référencés, et intervient dans le choix de la qualité et de la gamme des produits ainsi que dans la définition des prix de vente.

Si ces éléments constituent pour le franchiseur le moyen de protéger sa marque, d'offrir sur l'ensemble des points de vente des produits homogènes et de fidéliser la clientèle du réseau, ils constituent pour le franchisé des restrictions, dans la mesure où il ne peut choisir librement ses fournisseurs en fonction du prix du marché, ce qui contribuera à la baisse de son profit. Ainsi, les avantages que le franchisé retire de ses statuts de commerçant indépendant et de créancier résiduel seront limités.

Le franchiseur peut également user d'un pouvoir coercitif par la menace de non-renouvellement du contrat de franchise (Chanut, 2004<sup>73</sup>), pour obtenir un effort continu de la part du franchisé dans le développement de l'unité de vente.

**FIGURE 5: DOUBLE PILOTAGE PAR LA PERSUASION ET PAR LE CONTRAT**



Source : Chanut, 2004, p.35.

La conclusion du contrat de franchise de durée déterminée (3 à 7 ans selon le secteur d'activité) permet au franchiseur de recourir à la menace de mettre fin à la relation contractuelle pour imposer des décisions stratégiques (investissements, révision à la hausse des redevances, réorganisation du point de vente, nouveau concept, etc.) et faire respecter les engagements contractuels.

**-La standardisation** : la franchise repose sur une recherche de la part du franchiseur d'une forte standardisation de l'offre. Pour cette raison, le franchiseur prescrit de manière contractuelle un ensemble d'obligations au franchisé : application du concept magasin au point de vente, investissement en matériel d'équipement et utilisation des outils de production imposés et présélectionnés par le franchiseur, et approvisionnement exclusif auprès du franchiseur et de ses fournisseurs référencés (Boulay et Chanut, 2010<sup>74</sup>, p.103).

Le franchiseur fournit également au franchisé un document appelé « Bible » dans le jargon des réseaux de franchise (Chanut, 2004<sup>75</sup>) qui sert à formaliser les procédures et les règles de

<sup>73</sup> Ibid, p.35.

<sup>74</sup> Boulay, J. et O. Chanut, op. cit., p.103.

<sup>75</sup> Chanut, O., art. cit., p.25.

travail que le franchisé doit respecter. Cette formalisation de la relation de franchise est définie par Dahlstrom et Naygaard (1999) comme « un ensemble de règles et de procédures mises en place par le franchiseur afin de guider le comportement du franchiseur comme celui du franchisé »<sup>76</sup>. Pour ces auteurs, la formalisation élevée permet de réduire le comportement opportuniste du franchisé.

- **La sélection des franchisés** : c'est une première étape pour préparer le processus de collaboration. Le franchiseur tient compte de plusieurs critères lors de la sélection d'un franchisé : - la nécessité d'avoir une expérience dans le métier du réseau ou de métiers proches (proximités des métiers), ce qui facilite la formation du franchisé, le transfert du savoir-faire et offre une garantie de réussite pour le franchiseur. D'autres franchiseurs privilégient les candidats sans expérience préalable et considèrent cette dernière comme source d'échec du fait que le candidat a un savoir-faire, des routines qui sont difficiles à changer et peuvent ne pas correspondre à ce que souhaite développer le franchiseur. - la capacité et la santé financière est un critère important dans le choix du candidat, car la disponibilité des ressources financières permet le développement de l'unité franchisée et du réseau (Ghantous et al., 2013<sup>77</sup>).

- **La formation des franchisés** : « la formation initiale des franchisés représente un levier fort de standardisation des comportements dans le réseau via la standardisation des savoirs [Davey-Rafer, 1998] »<sup>78</sup>. Le franchiseur organise une PGT à travers la formation initiale accordée aux franchisés dans l'objectif que ces derniers se conforment à son concept, son savoir-faire et ses méthodes « *Tous nos franchisés français ou étrangers viennent passer une semaine, et ils sont formés effectivement sur les produits bien sûr, sur le discours client, sur la gestion de la boutique, sur l'organisation dans la boutique, tout ça bien sûr il y a une formation, il y a même quelques jours avec un responsable de boutique qui lui fait part de tout son savoir-faire* » (Franchiseur, réseau alimentaire) » (Ghantous et al. 2013<sup>79</sup>). Ainsi le franchiseur développe, par l'organisation des formations, une Proximité de Similitude (PS) définie comme un savoir-faire commun (Torre, 2010). Le franchiseur accorde également d'autres types de formations, aux franchisés et à leurs employés, qui sont poursuivies par

---

<sup>76</sup> Boulay, J. et O. Chanut, op. cit., p.103.

<sup>77</sup> Ghantous, N., Chameroy, F., Léo, P.Y., et J., Philippe, (2013), « L'internationalisation des réseaux de franchise, processus et clefs de succès », Rapport d'étude, Fédération française de la franchise, Paris, pp.122-123.

<sup>78</sup> Boulay, J. et O. Chanut, op.cit., p.104.

<sup>79</sup> Ghantous et al., art. cit., p. 134.

97% des franchisés et 80% des salariés de ces derniers selon l'enquête 2012 de la Fédération Française de la Franchise.

**-Le suivi opérationnel** : les TIC permettent une remontée continue de toutes les données relatives aux ventes, stocks, commandes,...« Le franchiseur a la possibilité de suivre en temps réel une multitude de paramètres et d'avoir connaissance de très nombreuses dimensions de l'activité du franchisé (en récupérant à distance, par intranet, les informations recueillies dans les ERP, ou par les codes-barres et les logiciels spécifiques d'exploitation confiés au franchisé) ce qui lui assure une visibilité pénétrante »<sup>80</sup>. Ainsi, la PO par les TIC facilite le suivi de l'activité du franchisé par le franchiseur.

**- Le client mystère** : est un faux client envoyé par le franchiseur pour contrôler les points de vente selon une grille d'évaluation précise, ce qui lui permet d'obtenir des informations sur le point de vente (qualité des produits et services, propriété des lieux, etc.). Ces visites se font de manière régulière (mensuelle ou trimestrielle selon le secteur d'activité) et constituent une PGT organisée par le franchiseur qui active une PO par le biais de la publication d'un rapport d'évaluation fourni au franchisé. C'est un mécanisme de contrôle très puissant pour réduire le comportement opportuniste du franchisé et l'inciter à l'effort, car le franchiseur ne l'informe pas de la date de visite du client mystère, qui est mystère par son anonymat et par la non-indication de l'heure ou du jour de sa visite.

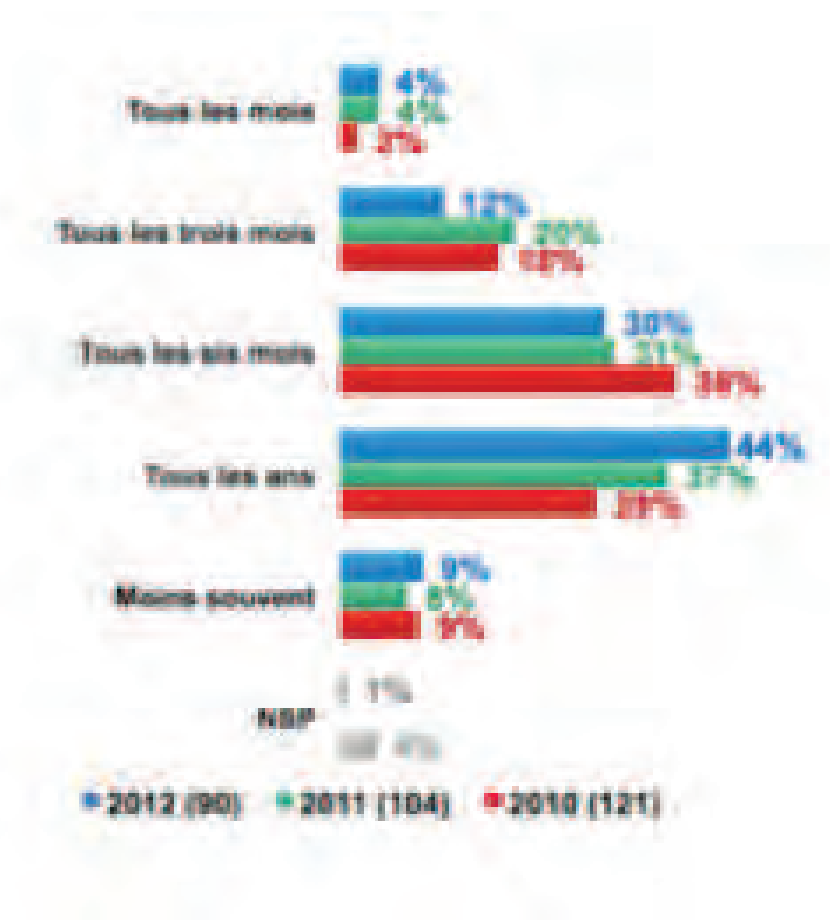
Le franchiseur utilise d'autres mécanismes informels de contrôle.

Le contrôle informel s'exerce par le biais de trois mécanismes : la sélection des candidats, leur formation et l'assistance à travers un animateur régional.

---

<sup>80</sup> Goullet, C. et F. Meyssonier, art. cit., p.9

**FIGURE 6: FREQUENCE DES FORMATIONS ACCORDEES AUX FRANCHISES**

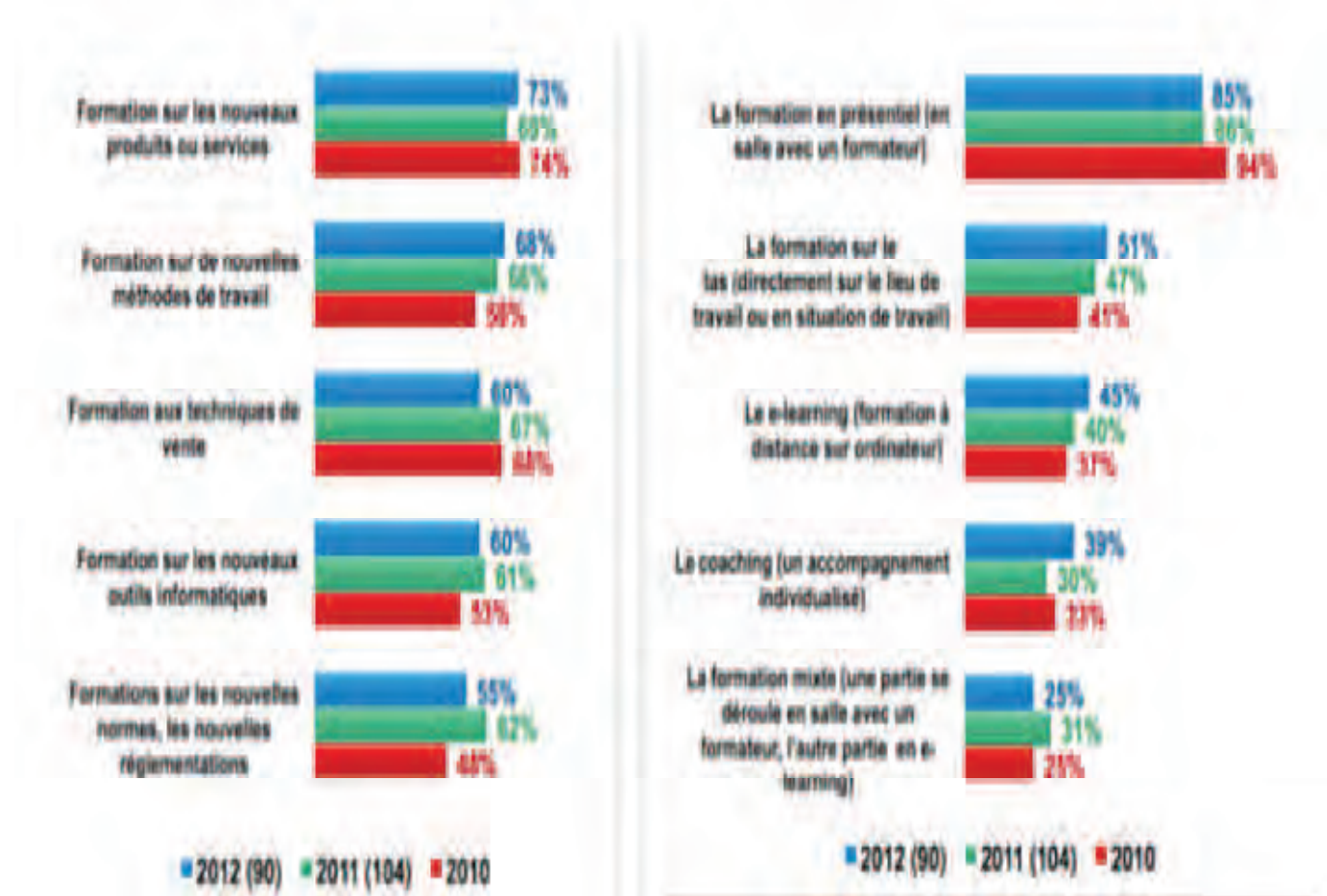


**Source : Fédération Française de la Franchise, 2012, p.26.**

Les franchiseurs recourent beaucoup plus à des PGT par les formations annuelles et semestrielles qu'à des PGT mensuelles.

Selon la même enquête de la Fédération Française de la Franchise, ces formations se font de plusieurs manières et concernent différents thèmes :

**FIGURE 7: THEMES DES FORMATIONS ACCORDEES AUX FRANCHISES**



Source : F.F.F., 2012, p.27.

Le franchiseur forme les franchisés sur des thèmes variés : les nouveaux produits et méthodes de travail, les techniques de vente, les outils informatiques et les nouvelles normes et réglementations. Ces formations se déroulent sur le lieu de travail, à distance ou par un accompagnement individualisé.

L'objectif de ces formations est l'application correcte du concept du franchiseur. Ce dernier exerce donc un « contrôle des hommes » (Goullet et Meyssonier, 2009<sup>81</sup>).

<sup>81</sup> Goullet, C. et F. Meyssonier (2009), « Le contrôle des réseaux de franchise », document de travail, Lemna, p.8.



- **L'assistance aux franchisés** : Le franchiseur organise un ensemble de PGT à travers les visites régulières effectuées par l'animateur-réseau au site du franchisé. Nous pouvons distinguer plusieurs PGT dans ce cadre.

-Une PGT d'assistance : l'animateur-réseau joue un rôle d'accompagnateur du franchisé, de la phase de démarrage de l'activité et toute la durée du contrat, pour l'aider à sélectionner le point de vente, l'organisation et le rayonnage du magasin. Il sert également de relais pour transmettre des informations indispensables entre le franchiseur et le franchisé mais également entre franchisés, et ainsi à organiser la relation à distance entre les différents acteurs de la franchise.

-Une PGT de développement : l'animateur-réseau apporte aide et conseille les franchisés pour réussir dans les réseaux et repère les franchisés sur lesquels le franchiseur peut compter.

-Une PGT d'assurance du respect du concept : l'animateur-réseau réalise des audits réguliers lors de ces visites pour s'assurer que le franchisé respecte le référentiel métier, le concept du franchiseur et les normes de qualité des produits et services mis en vente.

L'ensemble de ces mécanismes de management à distance est reconnu et légitimé par le code déontologique européen qui précise dans l'article 3-2h que le franchisé doit « permettre au franchiseur d'effectuer des contrôles des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat, y compris les produits vendus et les services fournis ainsi que les inventaires et les états financiers »<sup>82</sup>.

Un ensemble de proximités sont organisées par le franchiseur pour faire-faire le franchisé. Ces proximités organisées sont présentées dans le tableau suivant en vue d'une comparaison de leurs modes de déroulement dans la franchise, l'externalisation et la sous-traitance. Torre (2010) distingue entre trois types de proximités : la proximité géographique temporaire (PGT) correspond au déplacement, limité dans le temps, d'un acteur entre différentes localisations pour satisfaire un besoin de contact de face à face. La proximité d'appartenance (PA) se définit par un nombre élevé d'interactions à distance entre les parties au contrat. Alors que la proximité de similitude (PS) se manifeste par un savoir-faire commun des deux parties.

---

<sup>82</sup> Pénard, Th., Raynaud, E., S. Saussier, (2004), « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur-franchisé », ATOM/DECAS, Rapport d'étude pour le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mai, p.46.

**TABLEAU 3 : COMPARAISON DES PROXIMITES ORGANISEES PAR TYPE DE MANAGEMENT A DISTANCE**

<b>Mode organisationnel</b>  <b>Type de proximité</b>	<b>Externalisation</b>	<b>Sous-traitance</b>	<b>Franchise</b>
<b>PGT</b>	- Contrat initial - Réunions régulières	- Contrat initial et cahier des charges	- Contrat initial - animateur régional - Client mystère - Formations sur le tas de métier/produits/services
<b>Appartenance</b>	- Interactions sur livraison - Tableau de bord commun	- Interactions sur livraison - Système d'information couplé	- Interactions sur approvisionnement/livraisons/ventes, état du point de vente... - Assistance technique et commerciale
<b>Similitude</b>	-Spécificité du produit -Transfert de personnel.	-Spécificité du produit.	-Spécificité du produit -Transfert du savoir-faire.

**PGT** : Proximité Géographique Temporaire

**PA** : Proximité d'Appartenance : nombre d'interactions élevé

**PS** : Proximité de Similitude : mise en place d'un savoir-faire commun.

La collaboration dans le cadre de la sous-traitance, l'externalisation et la franchise met en jeu, respectivement, des relations entre un donneur d'ordre (DO) et un sous-traitant, un DO et un prestataire et un franchiseur et un franchisé

Le déroulement de cette collaboration se fait selon une dynamique de proximités organisantes, hétérogènes et imbriquées: proximité géographique temporaire (PGT), des proximités d'appartenance (PA) et de similitude (PS).

Dans le cas de l'externalisation, la PGT se réalise par le déplacement du DO et/ou du prestataire qui se rencontrent dans un lieu commun, qui peut être le siège du DO ou l'entreprise du prestataire, pour se mettre d'accord sur les conditions du transfert de l'activité, objet d'externalisation. Cette première rencontre active d'autres PGT futures qui prennent la forme de réunions régulières programmées. Dans le cas de la sous-traitance le DO active une

PGT lors d'une première rencontre avec le sous-traitant par la conclusion du contrat et l'établissement d'un cahier des charges qui précise au sous-traitant l'ensemble des spécificités auxquelles il doit se conformer.

Dans le cas de la franchise, le franchiseur organise plusieurs PGT avec le franchisé. Une première PGT se réalise par la conclusion du contrat lors de la rencontre du franchiseur et du franchisé dans un lieu commun qui peut être le siège du franchiseur ou l'unité franchisée. Une seconde PGT, organisée par la visite d'un animateur régional, a pour objectif d'aider le franchisé dans le démarrage de son activité et de veiller au respect des standards et du concept du franchiseur. Une troisième PGT, la visite d'un client mystère, a comme objectif de contrôler visuellement et de façon anonyme le travail accompli par le franchisé. Et il existe une dernière PGT, par les formations sur le tas, du franchisé et des ses employés (métier, produits, techniques de vente...).

Le franchiseur met en jeu plus de mécanismes de faire-faire de type PGT que le donneur d'ordre dans le cas de la sous-traitance et de l'externalisation.

Dans le cas de la sous-traitance, la PA se réalise par l'échange d'informations sur la livraison du produit spécifique par le biais d'un système d'information couplé. Dans le cas de l'externalisation, les interactions concernent les livraisons des produits et le respect d'un tableau de bord commun. Alors que dans la franchise la PA est plus dense et se fait par échange d'informations à propos de plusieurs opérations : l'approvisionnement, l'évolution du chiffre d'affaires de l'unité, les transactions quotidiennes, l'état du magasin (propreté, disponibilité des produits...) et des appels/réponses pour assistance technique et commerciale du franchiseur concernant les problèmes et anomalies de fonctionnement quotidien de l'unité franchisée.

La PS dans le cadre de la sous-traitance se manifeste par la transmission du DO au sous-traitant d'un cahier des charges qui définit les spécificités du produit. Ce dernier adapte son savoir-faire à celui du DO pour fournir un produit conforme aux spécificités données par ce dernier. Cette adaptation fait émerger chez le sous-traitant un savoir-faire produit/service spécifique adapté au savoir-faire métier/produit/service du DO. Dans le cas de l'externalisation, la PS se manifeste par la spécificité du produit déjà fabriqué par le DO et le transfert du personnel au prestataire. Autrement dit, la PS s'organise par le transfert d'un savoir-faire métier (périphérique) lié au produit et au personnel du DO au prestataire.

Alors que dans le cas de la franchise la PS se manifeste par la mise en commun d'actifs et de produits spécifiques. Le franchiseur met son savoir-faire à la disposition du franchisé qui l'exploite selon des règles précisées par le franchiseur (référencement, exclusivité d'approvisionnement, marque et concept...). Le franchisé met également son savoir-faire (connaissance du marché local, management) à la disposition du franchiseur.

L'entreprise qui fait faire organise, à travers l'utilisation d'un ensemble de mécanismes de management à distance, une dynamique de proximités avec l'entreprise qui fait. Le développement de la franchise participe d'un brouillage général des cloisonnements organisationnels (Le Moënné, 2008 ; Tsoukas et Chia, 2002). Le franchiseur peut faire-faire au franchisé bien plus qu'il n'est dit dans le contrat *innomé* et *sui generis*. La franchise est aujourd'hui solidement constituée en pratique. Elle apparaît comme un mode organisationnel qui met en jeu plus de proximités que la sous-traitance et l'externalisation. De ce fait, le franchiseur organise par le biais de la dynamique des proximités un « changement sans passer par la contrainte. Il aménage un espace d'effectivité, c'est-à-dire pour reprendre Lojkine : un espace où l'on fait effectivement ce que l'on veut faire (Lojkine, 1998, p. 47). La force de cet espace est de concilier une effectivité plurielle »<sup>83</sup> (Fuselier et Lannoy, 1999), celle du franchiseur par les mécanismes de management à distance et celle du franchisé par l'accomplissement d'actions conformes aux objectifs du franchiseur. Ainsi, se brouille la frontière entre franchiseur et franchisé par les différentes capacités d'action du franchiseur qui débordent sa localisation selon une dynamique de proximités organisées (PGT, PA et PS).

La section suivante montre en quoi ces proximités organisées rendent plus ou moins inopérante ou ineffective certaines distinctions antérieures.

### SECTION 3. L'HYBRIDITE DU FAIRE FAIRE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE

Cette section vise à montrer que des distinctions telles que « intégration verticale-horizontale, hiérarchie-marché et droit du travail-droit commercial » recouvrent en fait des formes proches dans le cadre des réseaux de franchise.

Le franchiseur gère des unités en interne selon des relations verticales. Les managers, dans ce cas, sont dépendants hiérarchiquement du franchiseur car ils sont employés avec des contrats de travail régis par le droit du travail. Ces relations activent une proximité permanente entre le

---

<sup>83</sup> Fuselier, B. et P. Lannoy, (1999), « Comment Aménager par le management », Hermès, n°25, p.189.

franchiseur et l'unité gérée en interne. Alors que les unités externes sont gérées selon des relations horizontales. Le franchisé est indépendant juridiquement et lié au franchiseur par un contrat régi par le droit commercial. Cette relation active une proximité organisée entre le franchiseur et le franchisé. En fait, chaque organisation dans le cadre du management à distance s'appuie sur une combinaison de PGT, PA et PS. Par exemple, le management par objectif combine la présence permanente d'un manager et la visite temporaire d'un auditeur. C'est la dynamique de l'ensemble de ces proximités qui explique l'hybridité de la franchise.

Cette section souligne les diverses formes d'hybridités qu'éclaire l'analyse des proximités rendues présentes dans divers cas de management à distance.

Nous procédons dans un premier point par expliquer une première forme d'hybridité, qui signifie que dans un seul réseau nous trouvons des unités franchisées et d'autres non franchisées. Autrement dit, le franchiseur combine le faire-en-interne et le faire-faire-externe. Dans un second point, il s'agira d'expliquer une deuxième forme d'hybridité qui se manifeste dans l'utilisation de mécanismes de management mixtes provenant du marché et de la hiérarchie. Enfin, sera traitée une hybridité de droit commercial et du droit du travail couvrant les relations entre les acteurs de la franchise.

---

### 3-1. INTEGRATION VERTICALE ET INTEGRATION HORIZONTALE

---

Nous traitons dans un premier temps le sens de l'hybridité d'un réseau, c'est-à-dire, la coexistence d'unités de vente gérées en interne à côté d'unités gérées en externe dans le même réseau, avant de citer les différents arguments avancés par la littérature pour expliquer la raison d'être de cette hybridité.

Pénard, Raynaud et Saussier (2004) parlent de mixité des réseaux de franchise, qu'ils définissent comme « le fait que dans un réseau de franchise donné, il existe à la fois des unités franchisées et des unités possédées par le franchiseur (intégration verticale) »<sup>84</sup>. Cette définition justifie à notre sens que la franchise, comme les autres modes d'organisation, est un choix délibéré et non aléatoire de la part du franchiseur qui, avant de franchiser une unité de vente, procède à l'arbitrage entre « faire » lui-même en interne par intégration verticale, et « faire-faire » en externe par délégation de la responsabilité de la gestion de l'unité à un

---

<sup>84</sup> Pénard, Th., Raynaud, E. et S. Saussier, art. cit., p.13.

franchisé indépendant. L'hypothèse sous-jacente à ce choix est qu'un mode d'organisation est mieux que l'autre.

Généralement, les franchiseurs s'organisent en mode mixte, c'est-à-dire que le même franchiseur possède des unités qui sont franchisées et d'autres qui ne le sont pas. C'est le premier sens de l'hybridité : la coexistence d'unités de vente intégrées à travers des contrats de travail à côté d'unités externes régies par des contrats de franchise.

L'hybridité des réseaux est une « forme transitoire » (Pénard et al., 2004<sup>85</sup>) et que, à long terme, les réseaux, en fonction de leur expérience, tendent à une forme organisationnelle unique pour l'ensemble des unités, soit vers l'intégration verticale, soit vers la franchise. C'est ce que prévoit l'évolution économique et organisationnelle, une tendance à ressembler aux entreprises les plus performantes, par imitation ou par essais-erreurs ou par mouvement de personnels entre les différentes entreprises ce qui imposera à long terme la forme la plus compétitive (Knott, 2003<sup>86</sup>).

Pénard et al. (2004) avancent plusieurs arguments pour expliquer l'hybridité des réseaux : les contraintes financières, les contraintes en ressources humaines et l'asymétrie d'information.

La franchise commerciale est un moyen qui permet au franchiseur ne possédant pas de capital suffisant pour acheter les points de vente, d'assurer son expansion géographique et d'accélérer son développement en utilisant le capital financier des franchisés, ce qui expliquera la tendance vers le développement de l'organisation en franchise. Cependant, cette tendance s'inverse avec le succès du réseau. Autrement dit, le développement de la franchise permettra aux franchiseurs d'accumuler une capacité financière suffisante pour acheter de nouvelles unités, ce qui contribuera à la réduction du nombre de points de vente franchisés (Caves et Murphy, 1976).

L'expansion géographique d'un réseau exige la recherche et la mobilisation des ressources humaines pour la gestion de nouvelles unités de vente. Ainsi, le franchiseur gèrera les unités anciennes en interne et recourra à des franchisés indépendants pour réduire la contrainte en ressources humaines pour les unités nouvellement acquises.

---

<sup>85</sup> Pénard et al., art. cit., p.14.

<sup>86</sup> Knott, A.M., (2003), « The organizational routines factor market paradox », Strategic Management Journal, 24, p.930.

Le franchiseur détient des informations sur la valeur réelle de son réseau (la demande de la clientèle, les ventes, les goûts des consommateurs, etc.) que le franchisé ne peut pas posséder avant d'intégrer le réseau. Pour maintenir cette asymétrie d'information à sa faveur le franchiseur peut recourir à la combinaison de plusieurs stratégies pour mettre en valeur son réseau afin d'attirer de nouveaux franchisés : la possession d'unités de vente en interne crédibilise la valeur de la marque, la pratique d'un taux de royalties élevé pour lier son profit à celui des unités franchisés ou la proposition de contrats de franchise de long terme.

La loi Doubin<sup>87</sup> vient limiter cette asymétrie en obligeant le franchiseur à donner des informations précontractuelles au franchisé.

L'ensemble de ces points montrent que l'hybridité prend le sens de la coexistence d'unités franchisées (gérées en externe) et d'unités internes dans un même réseau.

---

### 3-2. L'ORGANISATION DE LA FRANCHISE ENTRE MARCHÉ ET HIERARCHIE

---

Après l'étude d'une première nature de l'hybridité des réseaux qui se manifeste par la coexistence dans le même réseau de points de vente gérés en externe par des franchisés et de points de vente gérés en interne par des managers-salariés, nous allons maintenant traiter une deuxième nature de l'hybridité, celle de l'utilisation d'un ensemble de mécanismes relevant à la fois du marché et de la hiérarchie.

Knott (2003) définit la franchise comme « une organisation hybride, ayant des éléments du marché et des éléments de la hiérarchie. Elle ressemble au marché car le franchiseur et le franchisé échangent capital, travail et produits, et elle ressemble à la hiérarchie car le franchiseur fournit une assistance managériale et contrôle le franchisé. Tandis que ce dernier consente à être lié au franchiseur selon des restrictions opérationnelles »<sup>88</sup> (Knott, 2003).

---

<sup>87</sup> La loi Doubin dans son article 1 abrogé par Ordonnance 2000-912 2000-09-18 art. 4 JORF 21 septembre 2000 : « Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permette de s'engager en connaissance de cause ». Consulté sur le site: [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr).

<sup>88</sup> Notre traduction de «Franchises are hybrid organizations, having elements of both markets and hierarchies. Franchises are like markets in that franchisors and franchisees exchange capital, labor, and products. They are like hierarchies in that franchisors provide managerial assistance and monitoring, while franchisees agree to be bound by operational restrictions », Knott, M. (2003), p.930.

Pour comprendre le caractère hybride de la franchise et comment elle se situe entre le marché et la hiérarchie nous allons donner les définitions du marché, de la hiérarchie et des formes hybrides. Avant d'exposer les différentes explications de l'hybridité de la franchise. La franchise, une forme de marché ou de hiérarchie ?

**Le marché** se définit comme « l'échange où le produit est vendu à un prix uniforme à tous sans restrictions » (Williamson, 1985<sup>89</sup>). Dans la relation de marché chaque partie procède à la vente ou l'achat sans restrictions et choisit son partenaire librement en fonction du prix et des conditions générales de vente.

**La hiérarchie** : « les transactions qui sont placées sous une propriété unifiée (acheteur et vendeur sont dans la même entreprise) et soumises à des contrôles administratifs (une relation d'autorité) » (Williamson, 1996<sup>90</sup>). Deux caractéristiques principales de cette relation, la propriété des actifs de l'entreprise et l'exercice du contrôle par un seul propriétaire, qui devient un employeur dans la relation de travail (Hadfield, 1990)

**Les formes hybrides** : « des relations contractuelles de long terme qui préservent l'autonomie des parties mais qui fournissent, par rapport au marché, des clauses de sauvegardes spécifiques à la transaction » (Williamson, 1996<sup>91</sup>). L'hybridité se réalise dans les relations commerciales quand des arrangements et des engagements s'établissent entre les parties indépendantes à travers des clauses contractuelles, « tout accord commercial, entre deux parties, comportant des restrictions sur le comportement de ces parties rentre dans la catégorie des formes hybrides. »<sup>92</sup>(Pénard et al., 2004).

Le contrat de franchise occupe une position intermédiaire entre la hiérarchie et le marché et relève de ce fait de la catégorie des formes hybrides. Cette hybridité s'explique selon Pénard et al. (2004) par la réunion dans la relation de franchise de deux caractéristiques principales : la propriété des actifs et le contrôle.

La relation de franchise ressemble à une relation de marché par le fait qu'il y a rencontre de deux parties indépendantes juridiquement et financièrement pour échanger des produits et des capitaux sur le marché de la franchise. Le franchiseur vend des produits spécifiques et transmet son savoir-faire au franchisé, qui en contrepartie lui verse des redevances.

---

<sup>89</sup> Williamson, O.E., (1985), « The economic institutions of capitalism », Free Press, New York, p.43.

<sup>90</sup> Williamson, O.E. (1996), « The mechanisms of governance », Oxford University Press, New York, p.378.

<sup>91</sup> Ibid., p.378.

<sup>92</sup> Pénard et al. , art. cit., p.39.



Le franchisé est propriétaire de l'unité de vente et bénéficie du statut de « créancier résiduel » dans le contrat commercial qui le lie au franchiseur. Ce statut signifie que tout le profit dégagé dans l'unité revient au franchisé après paiement des redevances. Autrement dit, la franchise ressemble au marché par le fait que le franchisé n'est pas rémunéré au salaire comme dans la hiérarchie mais au profit, et également parce qu'il assume tous les risques de pertes liés à son affaire.

L'hybridité de la relation de franchise s'explique par le fait que deux parties indépendantes en collaboration commerciale sont en possession chacune des actifs tangibles (produits et matériels physiques) et non-tangibles (produits immatériels : savoir-faire, expérience et connaissances du franchisé, etc.) et que la collaboration par la mise en commun des actifs légitime l'exercice de chacune des parties d'un contrôle sur ses propres actifs. Donc, chacune des deux parties, en exerçant un contrôle sur ses propres actifs, influence l'exercice de l'autorité de l'autre partie (Pénard et al., 2004<sup>93</sup>).

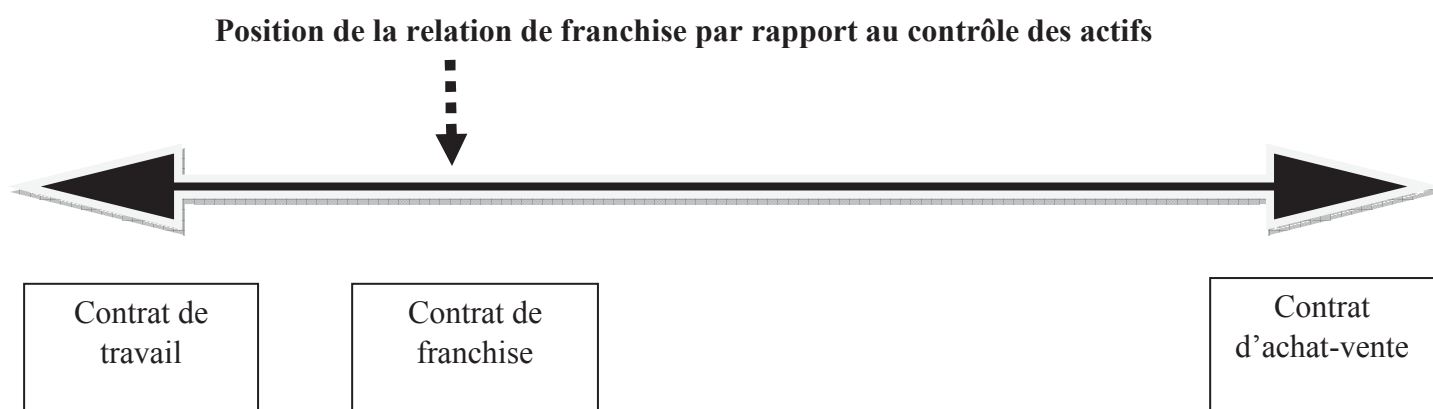
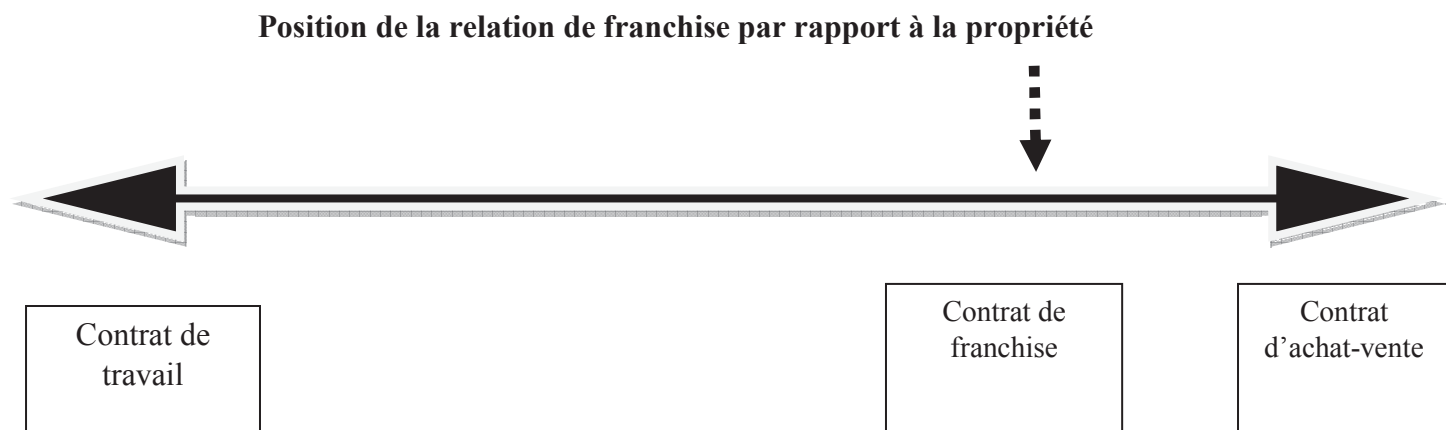
Pénard et al. (2004) justifient cette hybridité à partir, d'une part, de la propriété des actifs du franchisé et d'autre part, du contrôle exercé par le franchiseur sur les actifs qu'il ne possède pas. Autrement dit, la relation de franchise est, en un sens, plus proche de la relation de marché, car le franchisé est propriétaire des actifs. Et elle s'apparente aussi à la relation hiérarchique, car le franchiseur exerce un contrôle important sur les décisions du franchisé. Ainsi, ces auteurs attribuent à la franchise la caractéristique d'une « séparation de la propriété et du contrôle »<sup>94</sup> expliquée par Hadfield (1990) par le fait que le franchisé est propriétaire des actifs qui font l'objet du contrôle du franchiseur. Les figures suivantes retracent la position de la relation de franchise par rapport au marché et à la hiérarchie.

---

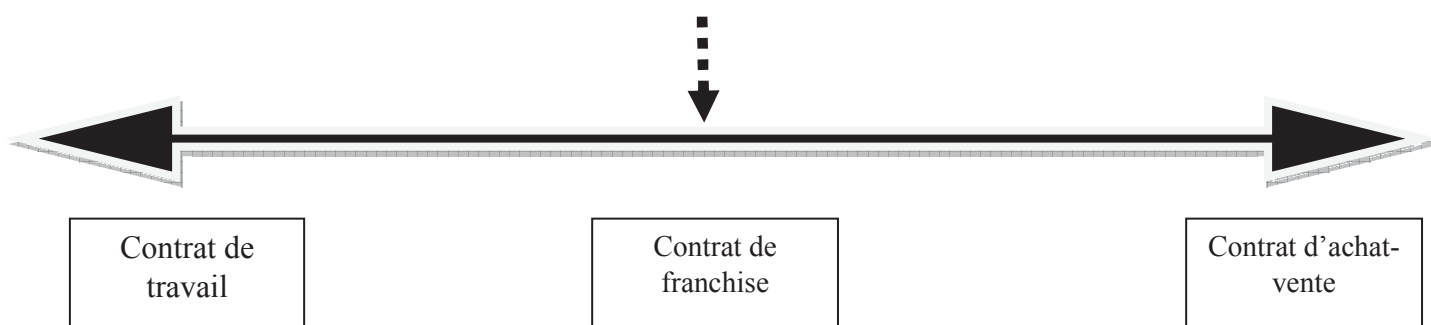
<sup>93</sup> Ibid., p.41.

<sup>94</sup> Ibid., p.41.

**FIGURE 8: HYBRIDITE DE LA FRANCHISE PAR LA PROPRIETE ET LE CONTROLE**



En combinant les deux figures précédentes l'hybridité de la relation de franchise se traduit comme suit:



**Source : Pénard et al., 2004, p.42**

L'hybridité se manifeste par l'exercice d'un contrôle large de la part du franchiseur sur les décisions relatives à l'usage des actifs du franchisé sans en être propriétaire, ce contrôle étant consenti par ce dernier (Pénard et al., 2004<sup>95</sup>). Le sens de l'hybridité est encore plus large et ne se réduit pas seulement à l'explication par le contrôle et la propriété des actifs.

Cette hybridité peut s'expliquer également par le rôle que joue le statut de « créancier résiduel » du franchisé comme critère distinctif du contrat commercial dans le développement à la fois du point de vente et du réseau du franchiseur. En effet, par le statut de créancier résiduel, le franchisé n'est pas rémunéré par un salaire fixe comme dans la relation de travail, mais au profit après paiement des redevances au franchiseur. Ce qui constitue un mécanisme incitatif à l'effort du franchisé « le contrat de franchise est plus incitatif que la rémunération fixe d'un manager d'unité intégrée »<sup>96</sup>. Ainsi, ce dernier déploie des méthodes commerciales et de gestion pour augmenter son chiffre d'affaires, réduire ses coûts et augmenter son profit. Le développement et le succès des méthodes commerciales mises en place par le franchisé profitera au franchiseur qui aura tendance, en observant la performance du franchisé, à généraliser ce succès à l'ensemble des points de vente du réseau, « The potential franchisor then exploits that success in other geographic markets »<sup>97</sup>.

La relation de franchise n'est pas une relation de marché pure car le franchiseur déploie des mécanismes de contrôle (TIC, visites des animateurs réseau et des clients mystères, etc.) qui lui permettent d'observer facilement le succès commercial du franchisé et le dupliquer à l'ensemble du réseau.

Les contraintes financières et humaines et l'asymétrie d'information expliquent l'hybridité des réseaux. Alors que, la combinaison des mécanismes de marché et de la hiérarchie expliquent l'hybridité de la relation de franchise. Ainsi, la relation de franchise met en évidence le brouillage de la distinction relation commerciale et relation hiérarchique, qui n'est pas sans incidence sur l'indépendance du franchisé et ainsi sur la nature des liens entre les différents acteurs : indépendance juridique et financière, dépendance économique ou subordination.

---

<sup>95</sup> Ibid., p.42.

<sup>96</sup> Ibid., p.21.

<sup>97</sup> Knott, M., art. cit., p.931.

---

### 3-3. LA RELATION DE FRANCHISE ENTRE DROIT COMMERCIAL ET DROIT DU TRAVAIL

---

Nous montrons dans cette section que la relation de franchise est une relation commerciale qui a des conséquences sur l'indépendance du franchisé et ainsi sur la relation de travail et les employés du franchisé. Le franchiseur utilise un « savoir-faire-faire » qui se manifeste d'une part, par la transformation de l'indépendance juridique du franchisé en une dépendance économique, et d'autre part, par la transformation de la subordination juridique en une subordination de fait ou « parasubordination » (Barthélémy, 2008<sup>98</sup>) à travers la mobilisation indirecte de la main d'œuvre du franchisé par le contournement du droit du travail.

#### 3-3-1. LA PREMIERE TRANSFORMATION: INDEPENDANCE JURIDIQUE VERSUS DEPENDANCE ECONOMIQUE

---

Le travail indépendant est « une prestation exécutée sans devoir respecter les liens caractérisant le travail salarié, c'est-à-dire, un travail qui n'est pas assujéti à la direction d'autrui et dans lequel les indices de la subordination sont absents ou présents de manière non significative. »<sup>99</sup> Ainsi, pour que le franchisé soit indépendant, son travail ne doit ni être assujéti à la direction du franchiseur ni supporter des indices de subordination et dans le cas où le travail supporte des indices, ils doivent être non-significatifs.

Cependant, nous avons vu que le critère fondamental du choix de « faire-faire » pour un franchiseur est la non-perte de son contrôle et de sa « capacité de gouvernance » (Veltz, 2000) sur l'unité franchisée. Ce qui nous met devant une réelle contradiction : d'une part, la relation de franchise doit être vide de toute subordination ou assujétissement du franchisé au franchiseur, sinon elle est requalifiée comme relation de travail. D'autre part, le franchiseur fonde le choix de « faire-faire » (franchiser) au franchisé sur la non-perte de son contrôle. Est-il possible que la relation de franchise concilie les deux volontés ? Autrement dit, le franchisé est-il réellement indépendant ?

La relation de franchise est une relation commerciale fondée sur la logique du marché. En effet, le franchiseur et le franchisé échangent des produits et des capitaux, le franchisé n'est

---

<sup>98</sup> Barthélémy, J. (2008), « Parasubordination », Les cahiers du DRH, n° 143, p.27.

<sup>99</sup> Parlement Européen et Direction Générale Emploi et Affaires Sociales, (2003), « Le travail économiquement dépendant ou la parasubordination: aspects juridiques, sociaux et économiques », Perulli, A., 19 juin 2003, p.15.

pas rémunéré par un salaire fixe mais au profit (statut de créancier résiduel), et il gère le point de vente à ses risques et périls. Cependant, certaines restrictions viennent réduire la liberté de marché et si elles sont significatives, le franchisé sera considéré comme dépendant économiquement du franchiseur.

La dépendance économique se définit comme « la situation dans laquelle une entreprise est en mesure de déterminer, dans ses rapports commerciaux avec une autre entreprise, un déséquilibre excessif entre les droits et obligations »<sup>100</sup>. Pour que le franchisé soit dépendant économiquement du franchiseur, le déséquilibre dans les droits et les obligations des deux parties doit être excessif.

Le caractère « auto-exécutoire » (Klein, 1996) du contrat renforce le pouvoir du franchiseur par plusieurs moyens :

D'une part, le statut de « créancier résiduel » constitue un mécanisme incitatif à l'effort du franchisé, car tout le profit dégagé dans l'unité franchisée lui revient après paiement des redevances. Ce statut est également source de difficultés pour le franchisé quand le point de vente n'est pas rentable ou marqué par une activité saisonnière à l'origine d'un chiffre d'affaires très fluctuant. Le franchisé gère l'unité à ses risques et périls sans bénéficier d'un revenu minimum garanti. Autrement dit, tout l'effort du franchisé pour dégager un profit dans l'unité est indirectement un effort pour augmenter le profit du franchiseur.

D'autre part, la liberté donnée au franchiseur dans la rédaction du contrat (innomé) lui permet d'imposer au franchisé de façon unilatérale des règles et des objectifs sous forme d'obligations contractuelles, ce qui constitue une source de déséquilibre de la relation contractuelle.

Le contrat commercial permet également au franchiseur de pratiquer sur le franchisé un effet de persuasion ou de menace de non-renouvellement des contrats car aucune clause ne peut forcer le franchiseur à renouveler l'accord de franchise (Allam, 2007<sup>101</sup>). Ainsi, le franchiseur n'aura pas à chercher des motifs de licenciement comme dans le cas d'un manager de point de vente non-franchisé.

---

<sup>100</sup> Rapport du Parlement Européen, (2003), p.10. C'est la loi italienne n°192 de 1998 (art 9) qui définit la dépendance économique car en France il n'y a pas de définition légale à ce concept.

<sup>101</sup> Allam, D., (2007), « Droits économiques et franchise dans les transactions de services aux entreprises », Communication à la 8<sup>ème</sup> journée de l'Académie de l'entrepreneuriat : «Entreprendre dans les services aux entreprises : nouveaux enjeux, regards renouvelés», Chambéry, 27 Mars 2007, p.19.

En plus de ce déséquilibre contractuel en faveur du franchiseur, plusieurs mécanismes de management à distance sont déployés par ce dernier pour observer et aligner le comportement du franchisé à sa volonté.

1- Les TIC permettent de relier les unités franchisées au franchiseur et constituent un puissant moyen pour suivre et piloter les actions des franchisés à distance sur un espace plus large (Ghantous et al.2013<sup>102</sup>).

2- Le management par objectif permet au franchiseur de définir ex ante les objectifs voulus et d'évaluer ex post le résultat par la mobilisation et la conjugaison de plusieurs sortes de proximités : des proximités géographiques temporaires (PGT) correspondantes à des déplacements limités dans le temps du franchiseur ou de ses représentants (visites régulières des animateurs régionaux et des clients mystères), des proximités d'appartenance (PA) sous formes d'interactions régulières très fréquentes sur toutes les actions du franchisé (approvisionnements, livraisons, chiffre d'affaires, propreté du lieu, problèmes techniques et commerciaux, etc.) et des proximités de similitudes (PS) qui se manifestent dans le transfert du savoir-faire et la spécificité des actifs investis par le franchiseur.

Ainsi, le franchiseur organise la performance des franchisés à travers un processus dynamique de proximités qui rend son action effective dans l'unité franchisée. En effet, la relation commerciale permet au franchiseur de mettre en œuvre simultanément le management par objectifs et les TIC pour manager à distance les unités franchisées. La mise en concurrence des unités franchisées par comparaisons systématiques des résultats (benchmarking) de chaque unité avec l'ensemble des unités qui constituent le réseau devient un mécanisme d'incitation et de pression très puissant. La relation commerciale permet une effectivité plurielle dans chaque unité franchisée à travers le recours du franchiseur au management par objectifs globaux, dessinés dans un contrat commercial, qui limitent et orientent l'action du franchisé qui doit faire face aux détails des différentes tâches et affronter les rigidités internes. Il est désormais plus facile pour un franchiseur de gérer des franchisés que des employés (Veltz, 2003<sup>103</sup>).

Le franchiseur recourt à différents mécanismes pour organiser un processus dynamique de différentes proximités avec le franchisé, ce qui rend le comportement de ce dernier

---

<sup>102</sup> Ghantous et al., art. cit., p.135.

<sup>103</sup> Veltz, P., (2003), « Le travail et l'individu au risque des réseaux », in Moati Philippe (dir), Nouvelle économie, nouvelles exclusions ?, Editions de l'Aube, Paris, pp.87-100.

parfaitement observable et contrôlable par le franchiseur. L'ensemble de ces mécanismes de management à distance utilisés dans le cadre commercial mettent en échec l'indépendance du franchisé.

A travers ces mécanismes le franchiseur gère les points de vente externes de la même manière que ceux internes. De ce fait, le franchisé équivaut à un manager interne subordonné juridiquement au franchiseur.

La subordination juridique est un critère fondamental de la relation de travail qui se caractérise par l'existence d'un pouvoir directif de l'employeur qui revêt trois formes (Purelli, 2003<sup>104</sup>) :

- a) donner des instructions à l'employé quant à l'exécution du travail ;
- b) sanctionner d'éventuels manquements ;
- c) exercer un contrôle sur le travailleur pendant qu'il travaille.

C'est ce que relève l'analyse dynamique des proximités organisées par le franchiseur :

- a) le franchiseur donne au franchisé des instructions relatives à l'exécution du travail : respect du concept et conformité aux méthodes et procédures, exclusivité d'approvisionnement, etc.
- b) le franchiseur sanctionne d'éventuels manquements : rupture du contrat, non rétribution de points de ventes supplémentaires, etc.
- c) le franchiseur exerce un contrôle sur le franchisé sur toute la durée du contrat de franchise : animateur réseau, client mystère, TIC, réunions, etc.

Dans la relation de franchise il y a plus d'instructions, de sanctions et de contrôle que dans la relation de travail. C'est plus qu'une relation hiérarchique. Le franchisé est donc dépendant économiquement du franchiseur. Le droit n'intervient pas pour protéger le franchisé parce qu'il n'est pas considéré comme un contractant faible, mais sur un plan d'égalité, substantielle et formelle, avec le franchiseur (Perulli, 2003<sup>105</sup>). Dans ce sens le droit commercial ne présente pas de protections juridiques pour le franchisé comme le fait le droit de travail qui protège l'employé par des protections en matière de licenciement, embauche, salaire, horaires, accidents, chômage, etc.

---

<sup>104</sup> Purelli, art. cit., p.14.

<sup>105</sup> Ibid., p.6.

Ainsi, la relation de franchise appartient à une troisième zone. Elle n'est ni une relation de marché pure ni une relation de travail pure. Plusieurs recherches qualifient la zone d'appartenance des nouveaux modèles d'organisation des entreprises (sous-traitance, externalisation, franchise, etc.) de zone grise (Supiot, 2008 ; Thévenot et al, 2007). Cette zone grise n'est autre chose dans le cadre de la relation de franchise que l'hybridité des mécanismes de management qui sont propres à la relation de travail et d'autres qui sont propres au travail indépendant (Purelli, 2003<sup>106</sup>). Ce que Supiot (2000) résume par « une allégeance dans l'indépendance »<sup>107</sup>.

Si l'indépendance du franchisé est remise en échec dans le cadre de la relation commerciale établie avec le franchiseur, comment envisager la relation du travail entre un franchisé dépendant économiquement et ses employés ? Quel lien établir entre le franchiseur et les employés du franchisé ?

### 3-3-2. LA DEUXIEME TRANSFORMATION : SUBORDINATION FORMELLE VERSUS SUBORDINATION REELLE

---

La réalisation de la première transformation (de l'indépendance juridique à la dépendance économique du franchisé) est une condition nécessaire mais non suffisante dans l'exercice de la subordination dans les unités franchisées. Le franchiseur procède à une deuxième transformation, celle de la subordination juridique (formelle) des employés à leur employeur (franchisé) en une subordination de fait (informelle) des employés à un employeur de fait (le franchiseur).

La subordination formelle est une caractéristique fondamentale du contrat du travail qui est défini par la jurisprudence comme une « convention par laquelle une personne, appelée employé ou salarié, s'engage, moyennant une rémunération en argent appelée salaire, à exercer une certaine activité au profit et sous la subordination d'une autre personne, appelée employeur ou patron. » (Hatchuel et Segrestin, 2009<sup>108</sup>). L'employé est défini par son état de

---

<sup>106</sup> Ibid., p.15.

<sup>107</sup> Supiot, A. (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », Droit Social, n°2, février 2000, pp.131-145.

<sup>108</sup> Hatchuel, A. et B. Segrestin, (2009), « Subordination formelle, subordination réelle : Quand le contrat de travail cache l'entreprise », Communication au forum de la régulation 2009, p.6.



subordination, il est placé sous les ordres de celui qui le paie par une rémunération fixée à l'avance sans assumer les risques de l'entreprise (Supiot, 2000<sup>109</sup>).

Ainsi, le contrat de travail vient définir les obligations réciproques entre l'employeur et l'employé (nature du travail et salaire) et déterminer un responsable auquel sont imputés les risques et les charges de travail (cotisations sociales, vieillesse, maladie, accidents, etc.) (Didry et Brouté, 2006<sup>110</sup>).

Ces définitions et caractéristiques juridiques de la relation de travail sont fondées sur des textes juridiques très anciens. La jurisprudence de 1930 qui définit la subordination comme concept essentiel pour la mise en œuvre du droit du travail et de la protection sociale, car elle fixe les conditions d'identification d'une des parties au contrat de travail : l'employeur (Didry et Brouté, 2006<sup>111</sup>). Dans le contexte actuel de mutations des modes organisationnels (externalisation, sous-traitance, franchise, etc.) la multiplication des contrats entre entreprises fait peser une incertitude sur le réel employeur.

En effet, le concept de la subordination comme critère distinctif de la relation de travail doit être précisé en le faisant sortir de son enfermement juridique. Ce concept se comprend à travers deux rôles. D'une part, la subordination est une condition de qualification de la relation de travail : un travailleur est salarié s'il est subordonné, ce qui sert à interpréter une situation ou une relation de travail. Autrement dit, dans le cas de la franchise il faut établir l'existence de liens entre le franchiseur et les employés du franchisé. D'autre part, la subordination est un effet juridique : si un travailleur est salarié, il est subordonné, ce qui sert à concevoir le rapport juridique à travers les prérogatives (salaire, protections sociales, etc.) que le droit institue (Lyon-Caen, 2006<sup>112</sup>).

A notre sens, c'est le premier volet de la subordination « L'employé est salarié car il est subordonné » qui est important pour qualifier la relation entre le franchiseur et l'employé du franchisé à travers les mécanismes de management déployés par le franchisé et le franchiseur. Le plus simple est de chercher à voir si les mécanismes de management utilisés par le franchiseur ont un effet sur les actions des employés pour confirmer si une relation de

---

<sup>109</sup> Supiot, A., art. cit., p.131.

<sup>110</sup> Didry, C. et R. Brouté, (2006), « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in Héloïse Petit et Nadine Thèvenot (dir), Les nouvelles frontières du travail subordonné, La Découverte, Paris, p.49.

<sup>111</sup> Ibid., p.66.

<sup>112</sup> Lyon-Caen, A., (2006), « Droit du travail, subordination et décentralisation productive », in Héloïse Petit et Nadine Thèvenot (dir), Les nouvelles frontières du travail subordonné, La Découverte, Paris, p.92.

subordination existe entre le franchiseur et les employés du franchisé (l'employé est payé par le franchisé, mais si un lien de subordination existe entre les employés et le franchiseur ce dernier devra les payer par effet juridique, ce que nous ne discuterons pas ici).

Nous allons revoir les différents mécanismes de management à distance utilisés par le franchiseur pour saisir cette fois-ci la place que les employés occupent dans la dynamique des proximités organisée par le franchiseur :

-Le client mystère : c'est une personne anonyme commanditée par le franchiseur pour effectuer une mission de contrôle du travail du franchisé en se déplaçant sur l'unité franchisée (PGT). Lors de cette visite le client mystère remplit une grille d'évaluation de l'ensemble des actions liées à la qualité des produits/services offerts aux clients (accueil, service, propreté, tenue de travail, temps d'attente, etc.). Par cette technique de MBO le franchiseur cherche à réduire l'écart entre la qualité obtenue et la qualité voulue par l'identification des erreurs de non-conformité et des personnes auxquelles ces erreurs sont imputées (jour et heure de passage indiqués dans le rapport d'évaluation) ainsi que les corrections à entreprendre et dont la vérification de l'application sera l'objet d'une PGT future. La proximité du franchiseur par client mystère se fait donc régulièrement (généralement une fois par mois) et porte sur différentes actions accomplies par les employés. C'est de cette manière que le franchiseur organise une proximité très forte avec les employés des unités franchisées « dans les chaînes de restauration McDonalds plus de 28 000 visites de clients mystères sont réalisées par an dans les 1161 restaurants en France. »<sup>113</sup> C'est une PGT qui active une PO, le client mystère devient un mécanisme incitatif pour les employés et non seulement pour le franchisé.

- L'animateur régional : conseille le franchisé sur les méthodes commerciales et techniques lors de ses visites régulières au site du franchisé (PGT). Le déploiement des méthodes commerciales nécessite que le franchisé transmette ces méthodes aux employés pour les exécuter. Ainsi, le franchiseur, à travers l'animateur régional et le franchisé, fait-faire les employés.

D'autres mécanismes sont également utilisés par le franchiseur : le suivi opérationnel, la sélection du franchisé, les formations, etc.

Les différents mécanismes de management à distance constitutifs de la dynamique des proximités organisée par le franchiseur réduisent le rôle du franchisé à payer les salaires et

---

<sup>113</sup> Réaction de la direction de McDonald's du 04 avril 2010, voir site : [television.telarama.fr/television/mcdonald](http://television.telarama.fr/television/mcdonald).

faire respecter les exigences du franchiseur à travers la prescription des tâches. Le franchisé sert simplement de courroie de transmission entre le franchiseur et les employés. Quand, par exemple, le franchiseur dicte les horaires d'ouverture et de fermeture des points de vente, le franchisé traduit cette exigence sous formes de planning et de fiches de postes destinés à des employés qui exécutent les tâches en suivant les prescriptions des procédures et des fiches de tâches pendant l'horaire imparti. Ce qui traduit une capacité d'action plurielle, celle du franchiseur qui donne les ordres, celle du franchisé qui transmet les ordres et celle de l'employé qui les exécute.

Cette capacité d'action plurielle rend la relation hiérarchique complexe (c'est la problématique du droit du travail). En effet, la pluralité des pôles décisionnels se substitue à un centre de pouvoir unique. L'employé est subordonné hiérarchiquement à un franchisé qui ne détient en réalité qu'une partie du pouvoir (prescrire en détails les tâches et veiller à l'exécution du contrat de travail). Alors que, les décisions les plus importantes dépendent du franchiseur qui exerce un pouvoir de fait sur la gestion du personnel (Supiot, 2000<sup>114</sup>).

Le lien de subordination se transforme : « le lien de subordination, qui avait été conçu comme un lien entre deux sujets de droit, se trouve affecté par une dilution du pôle patronal » (Supiot, 2000<sup>115</sup>). La reconstitution du lien de subordination à travers la dépendance économique, a permis d'identifier un employeur de fait : le franchiseur comme ultime donneur d'ordre. Ce dernier intervient chez le franchisé indépendant juridiquement par des mécanismes d'incitation et de contrôle du comportement et de l'action des employés.

Les employés exécutent les ordres du franchiseur sans qu'il les paie. Ainsi, le droit se trouve devant l'urgence de reconceptualiser la subordination à la lumière des modes actuels d'organisation du travail (franchise, sous-traitance, externalisation, joint-venture, etc.) afin d'établir l'effet juridique pour un employeur de fait.

L'établissement de l'effet juridique pour le franchiseur permettra un gain considérable aux employés en matière de droits conventionnels et de protections sociales liées à la grande structure (Conseil économique et social, 2005, p.40) car les droits sont conditionnés aux seuils d'effectifs (Perraudin et al., 2006<sup>116</sup>).

---

<sup>114</sup> Supiot, A., art. cit., p.135.

<sup>115</sup> Ibid., p.135.

<sup>116</sup> Perraudin, C., N. Thèvenot, B. Tinel et J. Valentin, (2006) « Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique », *Revue Economie et institutions*, 2<sup>ème</sup> semestre, 9, p.41.

En effet, la taille réduite des unités franchisées (très petites entreprises dont l'effectif est très inférieur au seuil de 50 salariés) ne permet pas aux employés de s'organiser dans des institutions syndicales ou des comités d'entreprises pour défendre leurs intérêts ou demander des services sociaux additionnels (plannings, vacances, restaurant d'entreprise, mutuelle santé, etc.). Et dans des cas très rares, quand le nombre de salariés atteint le seuil de 50 employés dans des unités organisées en cluster et gérées par un seul franchisé, la dispersion géographique constitue un obstacle pour le déplacement du syndicat sur les différentes unités.

La franchise transforme donc la relation de travail par l'anéantissement de la fonction syndicale et de toute possibilité de négociation collective des salaires ou d'organisation des grèves. Le développement de la franchise trouve son explication dans la facilité pour le franchiseur d'exercer un contrôle sur les unités franchisées et la mobilisation à distance, dans des unités de taille réduite et très dispersées géographiquement, des employés du franchisé. Ainsi, le franchiseur dispose de la main d'œuvre externe tout en se soustrayant au droit du travail (Tinel et al., 2007<sup>117</sup>). Autrement dit, la relation de franchise témoigne d'un passage de « l'âge de l'affrontement, [nous passons] à l'âge de l'évitement » (Veltz, 2003<sup>118</sup>).

Perraudin et al. (2006) rappellent à ce titre que la conclusion du rapport du Bureau International du Travail (BIT) de 2006 est éloquente, même si ses recommandations n'ont pas été adoptées : « La vocation du droit du travail est, entre autres choses, de compenser le déséquilibre qui peut exister dans le pouvoir de négociation des parties à la relation de travail. Le problème est de rendre les critères suffisamment clairs et homogènes entre les pays ; or les changements de la structure du marché du travail et de l'organisation du travail compliquent la détermination des parties responsables à la relation de travail et posent la question sur la pertinence des critères traditionnels (subordination).»<sup>119</sup>

Ainsi, la structure de la franchise permet au franchiseur par l'hybridité du droit commercial et du droit du travail de créer une proximité maximale avec les employés du franchisé sans qu'il soit pour autant responsable de la relation de travail.

---

<sup>117</sup> Tinel B., C. Perraudin, N. Thèvenot et J. Valentin, (2007), « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, 1<sup>er</sup> semestre, 41, p.159.

<sup>118</sup> Veltz, P., op.cité, pp.87-103.

<sup>119</sup> Thèvenot, N., B., Tinel et J. Valentin (2006), « Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique », *Revue Economie et Institutions*, 2<sup>ème</sup> semestre, n° 9, pp.35-56.

L'hybridité de la relation de franchise procède par une extension du lien de subordination de l'employé à son employeur (le franchisé) à un employeur de fait (le franchiseur), ce qui met en échec l'unicité et l'indépendance de l'employeur.

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE

---

Ce chapitre s'intéressait à la franchise comme forme de management à distance, à travers la reconceptualisation de la distance, l'analyse de la dynamique des proximités et l'hybridité du faire-faire. Cette conclusion résume les réponses que l'analyse apporte à la première question de recherche (« En quoi peut-on dire que la franchise est une forme de management à distance et quelles en sont les caractéristiques ? ») et les axes de questionnements que ces réponses suggèrent pour l'analyse « des capacités d'action à distance présentes dans le management par réseaux de franchise » (deuxième question de recherche, chapitre 2).

La première section propose un cadre d'analyse de l'action managériale à distance à travers la présentation d'une panoplie de mécanismes de management reliant différents lieux et différents acteurs et renouvelant ainsi notre vision de la distance qui prend de l'importance par la possibilité de sa réduction à des liens qui la transforment en proximité.

La deuxième section souligne le dynamisme et l'hétérogénéité des proximités (PGT, PA, PS, PO) dans le processus de collaboration entre entreprises indépendantes (sous-traitance, externalisation, franchise). Le faire-faire dans la relation de franchise consiste à organiser un jeu dynamique de proximités et d'agentivités hétérogènes qui mettent en évidence le brouillage des frontières et des distinctions entre entités internes et externes, entre obligations de marché et contrôle hiérarchique, entre droit commercial et droit du travail. Le franchiseur, par l'aménagement de l'espace du franchisé, arrive à faire-faire effectivement ce qu'il veut. Il utilise un savoir-faire-faire qu'il ne délègue pas et qui se manifeste dans la réalisation de deux transformations importantes : le franchisé indépendant juridiquement devient dépendant économiquement et l'employé subordonné juridiquement au franchisé devient subordonné de fait au franchiseur.

Ainsi, l'hybridité de la franchise se traduit par une proximité (agentivité) du franchiseur des unités franchisées réalisée à travers l'extension du lien de subordination.

Le chapitre suivant prolonge l'analyse en s'intéressant « aux formes d'agentivité à distance qui organisent les routines de la station service étudiée » en mettant l'accent sur les routines de la station service. Du point de vue des salariés d'une entreprise franchisée, cette hybridité se traduit par un *dire de faire* (chapitre 3) omniprésent et aux multiples voix (représentants du franchiseur, du franchisé, formateurs, auditeurs, managers, clients... dans le cas de la franchise).

## CHAPITRE 2 : HYBRIDITE ET ASYMETRIE DES CAPACITES D'ACTION DANS UNE STATION SERVICE

---

Une organisation fait référence à un ensemble de relations qui se tissent entre différents acteurs, «une organisation existe à partir du moment où il y a reconnaissance des engagements mutuels. Etre organisé veut dire être en relation »<sup>1</sup>, et ces relations ne sortent pas du cadre de la délégation et de l'engagement selon lequel un agent fait-faire quelque chose à un autre. Ce cadre relationnel suppose des divergences de points de vue et d'intérêts qui peuvent être négociés en face à face en cas de présence physique. Il devient problématique dans le cas de la distance et de l'absence d'un principal par le risque de comportements opportunistes des agents (délégés). Ce qui peut être expliqué dans le modèle de la franchise par le fait que le franchiseur qui délègue la gestion de ses points de vente à un franchisé ne peut observer son comportement. Le cadre général de la relation d'agence explique la relation entre deux parties par un système de rétribution/sanction permettant d'aligner le comportement de l'agent sur les intérêts du principal. Cependant, les entreprises ne peuvent être réduites à une relation entre deux parties. Elles deviennent un système ouvert et élargi à plusieurs parties prenantes dont les intérêts sont divergents mais doivent être pris en compte.

L'approche par l'agence et les parties prenantes réduit l'entreprise à un ensemble de transactions relatives à des fonctions de production et de profit. Le déplacement du curseur de cette dernière approche à celle de l'approche constitutive de la communication organisationnelle donne un nouveau mode d'existence à l'organisation, celui construit d'une imbrication de connexions d'agence (de délégations) entre des parties prenantes à ontologies variables (humains, textes, architecture, machines, outils, etc.).

L'objectif de ce chapitre est de montrer que les organisations dépendent de la mobilisation d'un ensemble d'acteurs et de parties prenantes liées et hybrides.

---

<sup>1</sup> Taylor, J.R., (1993), « La dynamique de changement organisationnel, une théorie conversation/textes de la communication et ses implications », Communication & Organisation, n°3, p.56.

Cette section montre que nombreux agents humains ou non participent à l'action collective dans les organisations. Nous allons présenter dans un premier point les relations d'agence et de parties prenantes dans une optique managériale, avant de traiter dans un deuxième point, de l'agentivité hybride dans l'approche constitutive de la communication organisationnelle.

---

### 1-1. LA THEORIE DES RELATIONS D'AGENCE ET DES PARTIES PRENANTES

---

La relation d'agence peut se traduire par l'engagement d'une personne de faire quelque chose au profit de quelqu'un d'autre. C'est une relation de faire-faire contractuelle. Les fondateurs de cette théorie Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque, qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »<sup>2</sup>. L'organisation apparaît sous une forme de mise en relation de ses membres à travers la délégation. En effet, des personnes (le principal) engagent d'autres personnes (des agents) à faire quelque chose en leur nom. L'apport principal de cette théorie est celui de proposer un cadre à la relation entre les dirigeants et les actionnaires. Les actionnaires sont considérés comme le principal qui délègue aux dirigeants (les agents) la responsabilité opérationnelle, celle de conduire une politique générale dont l'objectif est la maximisation de la création de valeur pour le principal (Caby et Hirigoyen, 2008).

Cette relation est problématique dans la mesure où les deux parties, le principal et l'agent, se trouvent dans des situations de divergence d'intérêts ou d'objectifs et dans lesquelles le principal n'observe que de manière imparfaite les actions entreprises par l'agent. Pour éviter tout « conflit d'agence », autrement dit, un comportement opportuniste des agents, le principal met en œuvre des mécanismes comme les incitations financières (lier la rémunération des dirigeants à la performance des entreprises) et le renforcement du contrôle (audits réguliers) pour aligner le comportement de l'agent à son intérêt.

La relation de franchise peut être considérée comme une relation d'agence (Boulay et Chanut, 2010) car le franchiseur est dans un rôle de principal, puisqu'il délègue la gestion d'un ou de

---

<sup>2</sup> Boulay, J. et O., Chanut, op. cit., p.34.



plusieurs points de vente ainsi que la relation avec la clientèle à un franchisé agent. Dans cette relation de délégation le franchiseur est confronté aux problèmes d'intérêts divergents et de l'observation imparfaite des actions accomplies par le franchisé. Pour remédier à cette situation, autrement dit, pour orienter et guider le comportement du franchisé pour qu'il s'aligne sur ses intérêts, il propose au franchisé un contrat qui contient des mécanismes d'incitation (faire-faire ex ante) et de contrôle du faire (ex post). Le statut de créancier résiduel est un mécanisme incitatif qui permet au franchisé après rémunération du franchiseur (royalties) de conserver l'intégralité des bénéfices (Boulay, Chanut, 2010), le franchiseur peut recourir également à l'attribution de plus de points de vente aux franchisés les plus performants (Pénard et al., 2004<sup>3</sup>). Parmi les mécanismes de contrôle du faire (ex post), le franchiseur procède à la réalisation d'audits réguliers des différents sites de vente. L'installation de ces mécanismes permet une réduction des coûts d'agence que Jensen et Meckling (1976) définissent comme « les coûts monétaires et non monétaires, que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle »<sup>4</sup>. Ces coûts recouvrent les dépenses de surveillance et d'incitation engagées par le principal pour orienter le comportement de l'agent ; les coûts d'obligation sont engagés par l'agent pour garantir la non-lésion au principal (paiement des assurances) (Coriat et Weinstein, 1995).

Le cadre général de la théorie de l'agence est de convenir d'un système de rétribution/sanction pour aligner les intérêts divergents des deux parties à cette relation. Cependant, ce cadre présente une limite majeure, celle de la non-prise en compte des contraintes de l'action de chaque partie, ni de toutes les parties qui peuvent influencer la relation, et en particulier celle de la franchise. D'une part le franchiseur cherche à rentabiliser ses points de ventes et d'autre part, le franchisé doit supporter des coûts financiers qui ne sont pas pris en compte par le franchiseur du fait de leur indépendance financière. Ainsi, le franchisé ne peut négocier ni les prix, ni la qualité des produits achetés auprès des fournisseurs imposés par le franchiseur.

Hill et Jones (1992) ont essayé d'étendre cette théorie pour prendre en compte un grand nombre d'agents : salariés, fournisseurs, clients...etc. L'entreprise devient un système ouvert à plusieurs parties prenantes.

---

<sup>3</sup> Pénard et al., art. cit., p.23.

<sup>4</sup> Coriat, B. et O., Weinstein, op. cit., p.95.

Le concept de parties prenantes<sup>5</sup> est ancien et il a été suscité par l'avènement de la grande entreprise et les travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Heald, 1970 ; Preston et Post, 1975) pour répondre à des questions relatives à une vision gestionnaire, celles de créer de la richesse pour les actionnaires, et la prise en compte ou non des intérêts des acteurs autres que les actionnaires.

Freeman (1984) est le représentant de cette théorie, il définit une partie prenante comme « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>6</sup>. Cette théorie conteste l'approche classique et surtout la théorie de l'agence qui donne une place centrale aux actionnaires en réduisant les rapports de l'entreprise à son environnement à un rapport entre dirigeant et actionnaires réduit à une question d'intérêt au rendement et un rapport conflictuel. Elle invite donc à intégrer de nouveaux acteurs dans les entreprises (les syndicats, les salariés, les fournisseurs, les groupes politiques, etc.) qui tissent des relations d'influence réciproque par le fait de leurs intérêts divergents.

Pour Freeman (1999, p.234) le regain du concept de parties prenantes dans la littérature trouve son importance dans les enjeux plus importants pour l'entreprise que la seule prise en compte de la propriété des capitaux. Donaldson et Preston (1995<sup>7</sup>) présentent cette théorie par la figure suivante :

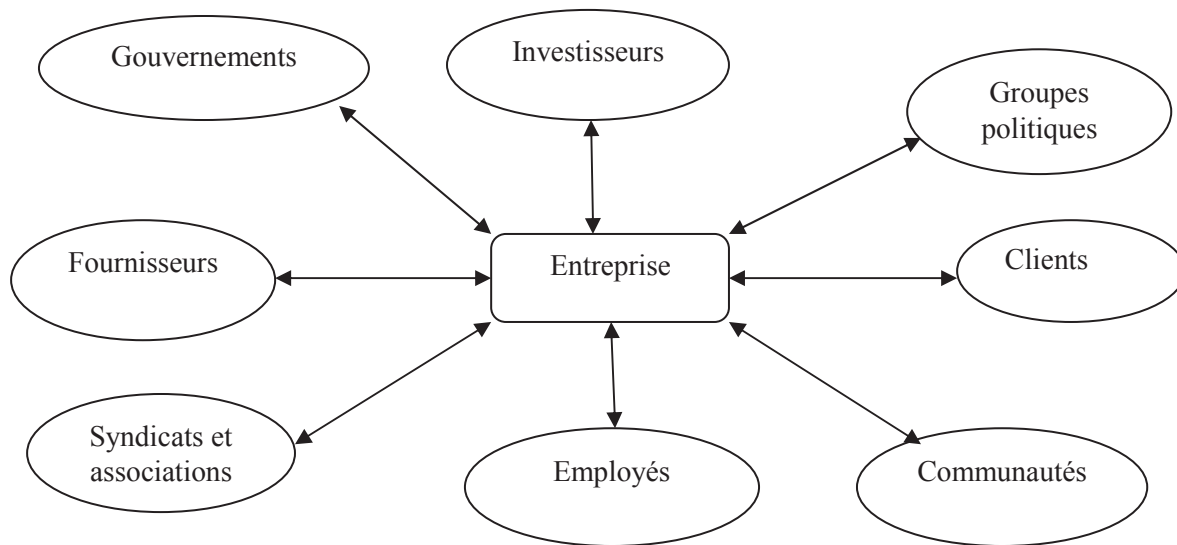
---

<sup>5</sup> Sur l'origine étymologique de ce concept, le lecteur peut se référer à Cazal, D. (2008) et à une synthèse de la littérature faite par S. Mercier dans l'ouvrage « Décider avec les parties prenantes » sous la direction de Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux (2006).

<sup>6</sup> Loneux, C., et R., Huët (2011), « Responsabilité sociale des entreprises, éthique et communication », in. Grosjean et Bonneville (dir.) « La communication organisationnelle, Approches, Processus et enjeux », p.288.

<sup>7</sup> Donaldson, Th., et L.E., Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », The Academy of Management Review, Vol. 20, n° 1, Jan., pp. 65-91.

**FIGURE 1: HYBRIDITE DES ACTEURS DANS LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES**



**Source :** Donaldson et Preston, 1995, p.69.

La théorie des parties prenantes (Stakeholder theory) vient insister sur l'importance et l'intérêt pour l'entreprise de tenir compte en plus de sa relation avec les actionnaires, des relations avec les autres acteurs tels : les clients, les fournisseurs, les salariés, autrement dit de l'ensemble des acteurs humains.

Ainsi, la notion de stakeholder devient un jeu de mots par rapport à la notion de stockholders (les actionnaires) et désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise (Aggeri et Acquier, 2005<sup>8</sup>) et cette théorie des parties prenantes vient rendre compte de la pluralité des acteurs qui participent de loin ou de près à la constitution de l'entreprise, « l'entreprise est devenue une constellation d'intérêts plutôt qu'un instrument aux mains d'un seul individu (Blair, 1995, p.52) »<sup>9</sup>. L'apport principal de cette théorie consiste à mettre des figures, des « noms et des visages », en face de l'idée de responsabilité (Caroll, 1991).

Le tableau suivant résume les principales idées développées par différentes approches dans le cadre de la théorie des parties prenantes.

<sup>8</sup> Aggeri, F. et A. Acquier, (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », AIMS.

<sup>9</sup> Mercier, S., (2010) « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », Management & Avenir, 2010/3 n° 33, p.146.

**TABLEAU 1: CATEGORIES DE PARTIES PRENANTES**

<b>Approche</b>	<b>Idée principale</b>	<b>Auteurs / Sources</b>
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	(Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits et intérêts en regard de l'organisation.	(Clarkson, 1995 ; Freeman & Evan, 1990 ; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	(Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel.	(Girard & Sobczak, 2010)

**Source : El Abboubi M. et A. Cornet<sup>10</sup>, 2010, p.277**

Ce tableau montre que les travaux sur les parties prenantes sont divergents quant à leur visées, les uns s'intéressent à la nature de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à l'égard des parties prenantes (Mercier, 2010 ; Hüet et Loneux, 2011 ; Phillips, 2003), les autres s'intéressent aux critères de hiérarchisation des parties prenantes selon leur importance (Clarkson, 1995 ; Agle et Wood, 1997).

Mercier (2010), dans son analyse historique du concept « parties prenantes », lie son apparition à une forte croissance du contrôle de l'entreprise avec le développement du libéralisme. Ce concept est lié à celui de la responsabilité qui trouve son fondement dans l'analyse de Weber (1916, p.224), « si les hommes sont responsables pour les conséquences connues de leurs actes, les responsabilités de l'entreprise doivent alors prendre compte les conséquences connues des activités économiques, qu'elles soient ou non reconnues par la

<sup>10</sup>El Abboubi M. et A. Cornet, (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », Management & Avenir, n° 33, pp. 275-297.

loi »<sup>11</sup>. Ce concept apparaît également chez Follett (1918) et Preston et Post (1975) sous le terme d' « interpénétration ».

Freeman (1984) distingue entre parties prenantes importantes et non-importantes, « l'entreprise doit limiter la liste de ses parties prenantes. Elle doit laisser de côté tous ceux qui sont trop petits et trop insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux »<sup>12</sup>, sans donner les critères permettant d'identifier et hiérarchiser les parties prenantes. Clarkson (1995) identifie trois critères : la propriété, le droit et les intérêts pour classer les parties prenantes en deux catégories : primaires et secondaires. Celles dont la participation à la survie de l'entreprise est nécessaire sont classées dans la catégorie des parties prenantes primaires. Et celles dont la participation n'est pas vitale à l'entreprise sont classées dans la catégorie des parties prenantes secondaires.

Mitchell et al. (1997)<sup>13</sup> partent de la définition de Freeman (1984), et n'excluent, à priori, aucune partie prenante de leur analyse et proposent de classer ces dernières selon trois attributs : 1- le pouvoir des parties prenantes pour influencer l'entreprise, 2- La légitimité de la relation avec l'entreprise et 3- L'urgence de leurs exigences (demandes) pour l'entreprise. Ces auteurs qualifient une partie de « prenante » quand elle possède un ou plus de ces trois attributs. Ainsi, les managers doivent prêter attention à une partie prenante en fonction de sa possession de ces attributs qui la rende incontournable voir dangereuse pour l'entreprise.

Cependant, la vision managériale se développe en considérant l'entreprise comme un système ouvert avec des frontières non stables et bien tranchées, mais mouvantes, négociables et continuellement redéfinies (Cazal, 2011<sup>14</sup>) et par le fait de considérer les parties prenantes comme des « partenaires » (Loneux et Huët, 2011) utiles et importants pour l'entreprise.

Ces différents travaux exposés partagent un cœur théorique constitué de quatre propositions identifiées par Aggeri et Acquier (2005), que nous trouvons explicatives de la forme organisationnelle et relationnelle de la franchise.

---

<sup>11</sup> Mercier, S., art. cit., pp. 142-156.

<sup>12</sup> Aggeri et Acquier, art. cit., p.9.

<sup>13</sup> Mitchell, R.K., B.R. Agle, D.J. Wood (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.

<sup>14</sup> Cazal, D., (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, n° 9, (1er semestre / Spring 2011).

1- La franchise est un système ouvert de relations (explicites ou implicites, volontaires ou non) dans l'exercice de ses activités, avec différentes parties prenantes dont la participation est nécessaire à son bon fonctionnement.

2- Toutes les parties prenantes (franchiseur, franchisé, salariés, clients, fournisseurs, etc.) n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. De ce fait, cette dernière ne peut répondre à toutes les demandes et à tous les acteurs, elle doit sélectionner ceux à qui elle doit répondre.

3- La prospérité de la franchise, dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes. Dans la relation entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement, le franchiseur intervient chez le franchisé pour obtenir respect du déroulement des activités selon son concept. La théorie des parties prenantes est un élargissement de la théorie de l'agence, puisque le problème que rencontre le franchiseur (le principal) est celui de contrôler les franchisés (agents) dans l'objectif que leur comportement s'aligne sur ses intérêts. Ainsi le pouvoir de ces derniers, pour agir de façon divergente des intérêts du franchiseur, se trouve limité par la mise en place des mécanismes de contrôle (Mitchell et al., 1997<sup>15</sup>).

4- La fonction principale des franchisés et des managers est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes contradictoires des parties prenantes, en déployant des démarches managériales qui tiennent compte de celles les plus influentes.

L'approche des parties prenantes laissée jusqu'ici à des disciplines dont l'objectif se résume en de simples fonctions de production et de profit et où les entreprises sont réduites à seulement une dimension d'agents et de parties prenantes humaines. Elle ne prend pas en compte les processus de négociation des intérêts divergents dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que la possibilité que l'action puisse être partagée avec des non humains.

---

## 1-2. CAPACITE D'ACTION PARTAGEE ET AGENTIVITE TEXTUELLE

---

Le passage par l'approche constitutive de la communication organisationnelle à travers les dimensions conversationnelles et textuelles de la communication renouvelle notre

---

<sup>15</sup> Mitchell et al., art. cit., p.863.

compréhension du mode d'existence de l'entreprise en général et des relations d'agence en particulier. Selon cette approche, l'entreprise ne peut constituer une unité homogène, elle est faite d'agents hybrides qui négocient des intérêts divergents, et l'acte organisant de ces actions ainsi que la répartition des parties prenantes se saisit dans les phrases « c'est à moi », « c'est à toi » qui permettent de déclencher le démarrage des cours d'actions de ceux qui coopèrent à une tâche commune (Latour, 2012<sup>16</sup>) avec la participation d'objets qui ont la capacité de faire la différence. L'action n'est pas purement humaine, de nombreux agents participent à son accomplissement (des humains, des objets, textes, règles, artefacts, outils, etc.), à travers des chaînes de délégation dans lesquelles les non-humains peuvent jouer le rôle d'un agent mais également d'un principal. L'action devient un phénomène hybride qui mobilise la participation d'entités à ontologies variables (Cooren, 2006<sup>17</sup>).

Dans un premier point nous présenterons les théories selon lesquelles le monde des organisations est un monde rempli d'agentivités et dans un deuxième point que ces agentivités sont une affaire de téléaction et de représentation.

### 1-2-1 L'ORGANISATION COMME PLENUM D'AGENTIVITES

Dans les organisations, les acteurs jouent des rôles différents pour arriver à un résultat ou un objectif (qui peut rentrer dans la composition d'un autre résultat). Prenons l'exemple de la station-service : un individu au volant de sa voiture sur autoroute regarde les panneaux indicatifs des prix des hydrocarbures dans différentes stations ainsi que la distance qui les sépare, et la composition de la station-service (restaurant, cafétéria, aire de pique-nique, tables, etc.). Il regarde également, sur son tableau de bord, le niveau du carburant restant dans le réservoir du véhicule, parfois c'est le voyant allumé indiquant un niveau très bas qui le contraint d'aller à la station la plus proche quelque soit le prix de vente du carburant. Une fois le choix fait à l'aide de la contribution de tous ces agents, il sera livré à d'autres agents organisant le travail et la circulation dans la station-service : des flèches orientent les

---

<sup>16</sup> Latour, B., op. cit., p. 407.

<sup>17</sup> Cooren, F. (2006), The Organizational World as a Plenum of Agencies, in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation, LEA, London, p.82.

véhicules vers différents espaces, à savoir : la zone de distribution, le parking, le restaurant, les toilettes, etc.

L'agentivité n'est pas attribuée seulement au conducteur dans le choix et la circulation dans la station-service, mais au voyant allumé qui le contraint d'aller à la station la plus proche, ou non allumé, lui laissant la liberté de choisir la station la moins chère, au panneau sur autoroute qui montre les services disponibles dans différentes stations-services, aux flèches, affiches et objets de la station-service choisie.

Toute organisation s'incarne dans une multitude de figures textuelles, humaines, architecturales, machines, etc. qui prennent part à l'action (Cooren, 2010). Les objets et les artefacts sont utilisés dans de différentes circonstances pour faire ou dire quelque chose à quelqu'un, ils sont conçus pour conserver et satisfaire un objectif particulier. Leur force parvient de leur participation à la chaîne de délégation, en rendant présents un principal qui à travers eux fait dire quelque chose ou dit de faire quelque chose à un agent.

La communication accorde une importance au rôle que jouent les objets et artefacts dans la constitutivité des collectifs (Cooren, 2013). L'agir des non-humains transforme la nature de l'action de purement humaine à celle de l'hybridité. Prenons un autre exemple concernant la livraison d'une marchandise par camion. Le conducteur met la marchandise sur une palette en bois et l'entoure d'un film en plastique. Le film en plastique empêche la marchandise de tomber en la fixant sur la palette. De cette manière le film et la palette facilitent le déplacement de la marchandise par le conducteur. Ils participent en silence à la livraison parce qu'ils remplissent le rôle pour lequel ils sont conçus : maintenir la marchandise. Ils sont invisibles, mais quand le film se déchire ou la palette se casse, ils cessent de remplir leurs rôles, leur contribution devient importante et visible. Ainsi le conducteur partage ses actions et son activité avec d'autres. Les actions de poser la marchandise sur une palette et la filmer peuvent être attribuées au conducteur, mais quand le conducteur prend le volant du camion, c'est le film et la palette qui vont jouer le rôle que leur délègue le conducteur, celui de maintenir la marchandise, « faire, c'est faire faire » (Latour, 1994). La palette de bois et le film en plastique contribuent, à leur manière, à la livraison de la marchandise.

Plusieurs exemples montrent que des agents non-humains font une différence dans des situations données, et que les entreprises sont remplies d'agentivités de natures humaines aussi bien que non-humaines.



## 1-2-2. L'AGENTIVITE, UNE AFFAIRE D'ACTION A DISTANCE DANS LE CADRE D'UNE RELATION D'AGENCE

---

Faire c'est faire-faire. Agir au nom d'un principal absent c'est le rendre présent. Par la téléaction ou l'agir à distance, le sujet qui fait est lié à un sujet de faire-faire par l'intermédiaire de quelqu'un ou quelque chose qui le représente. L'interaction locale devient dislocale, par la mobilisation de sujets et objets absents qui participent et partagent l'action. L'espace de l'action s'élargit et se dilate par l'établissement de connexions entre des personnes et objets présents/absents mais également entre des événements passés, présents et futurs. Le temps devient décalé en lien avec un dire de faire-faire du passé voire simultanément par l'utilisation des Tic (téléphone, vidéo, etc.) qui requalifient l'action par l'ubiquité. Ainsi, l'interaction ne peut être locale par le fait de la participation des distants/absents.

L'employeur absent peut agir à distance en s'appuyant sur des personnes mais également des documents, textes, objets qui le rendent présent. Une feuille de prescription des tâches précise les tâches de travail aux employés, un contrat de travail précise le travail que les employés doivent exécuter et le salaire que l'employeur doit payer, c'est un engagement mutuel à faire quelque chose. Le contrat comme la prescription des tâches sont des agents qui font d'eux-mêmes des choses au nom de l'employeur absent, ils possèdent une capacité d'action.

L'organisation ne se réduit pas à l'employeur ou au contrat, d'autres personnes et objets ont également des capacités d'action qui peuvent être inférieures ou supérieures à d'autres. La feuille de prescription peut avoir, pour une personne donnée, dans un espace donné et à un moment donné, une capacité d'action supérieure ou inférieure au contrat, elle peut également soutenir et appuyer le contrat en précisant certaines clauses relatives aux tâches à exécuter. Les individus peuvent avoir également des capacités d'action différentes, du fait de la différence de statuts, qui s'imbriquent entre elles dans des chaînes de faire-faire et de délégation (Cooren, 2006). L'employé est sous l'autorité du manager présent, lui-même sous l'autorité de l'employeur absent, l'agentivité des employés est imbriquée dans l'agentivité du manager, qui elle-même est imbriquée dans l'agentivité de l'employeur.

L'employeur dit verbalement ou par texte au manager ce qu'il doit faire, il produit l'ordre général. Le manager reproduit cet ordre (verbe et texte), localement et de manière plus précise, destiné aux employés en expliquant qui doit faire quoi (le nom de l'employé et la tâche), comment le faire (la procédure de travail), quand (le planning) et où (le poste occupé).

En produisant de nouveaux textes (affiches, rappels, etc.) et en faisant référence à des documents existants (contrat, prescription des tâches, planning, etc.) de manière explicite ainsi qu'implicite dans l'interaction locale. Les textes participent également à la relation d'agence, ils peuvent servir d'agents au service d'un principal (Cooren, 2013<sup>18</sup>).

Les textes font une différence, ils participent aux multiples agentivités qui contribuent à la stabilisation de l'organisation, à lui donner sa cohérence dans sa parfaite hybridité. Les textes relaient, renforcent et remplacent les membres de l'organisation (Lacoste et Grosjean, 1999<sup>19</sup>). Etablis sur des supports (document, rapport, affiche, tableau, etc.), ils servent à différents usages effectifs par des acteurs différents, dans des espaces différents, selon des temporalités également différentes. Hutchins (1990, 1995) fait référence, dans son exemple relatif à l'établissement de la localisation géographique du bateau en mer, à la contribution des artefacts et des technologies qui s'impliquent dans le processus de la localisation du bateau. « Quand les textes écrivent l'organisation, ils l'écrivent à travers toutes les figures qu'ils font et qui les font exister, parler et agir » (Cooren, 2010). Le texte sert de référence à l'action, il la contrôle dans le cadre d'activités routinières, tout en retirant sa force de sa référence à un principal absent en le rendant présent.

Cooren (2010) définit l'agentivité textuelle comme « la médiation par laquelle une pléthore de figures à ontologie variable s'expriment et s'incarnent dans l'interaction, donnant du poids, et donc de l'autorité à ce qui est mis de l'avant par les interlocuteurs humains »<sup>20</sup>. Des figures et agentivités sont en jeu et font une différence en appuyant les propos des participants. Le texte de prescription des tâches donne une visibilité d'une part à ce qu'il faut faire de manière routinière et d'autre part, aux sujets de faire (par qui) et aux sujet de faire-faire (pour qui), il s'inscrit donc dans une relation d'agence, et devient une ressource pour l'action, il structure, enrichit et ouvre la possibilité à de nouvelles interprétations (Lacoste, Grosjean, 1999<sup>21</sup>).

L'agentivité textuelle permet de comprendre les formes d'autorités ou de faire-faire qu'exerce le scriptural dans les organisations contemporaines (Fauré, 2010). Cette autorité est liée à la relation d'agence car elle se définit comme la capacité d'un agent à influencer sur le déroulement d'un événement (Benoît-Barné et Cooren, 2009). Un texte, un document, une

---

<sup>18</sup> Cooren, F. (2013), « Manière de faire parler, Interaction et ventriloquie », Le Bord de L'eau, Lormont, p.51.

<sup>19</sup> Grosjean, M. et M. Lacoste, (1999), « Communication et intelligence collective, Le travail à l'hôpital », PUF, Paris, p.43.

<sup>20</sup> Cooren, F., (2010), « Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation », Etudes de communication, n°34, pp.23-40.

<sup>21</sup> Grosjean, M. et M. Lacoste, op. cit., p.43.

recommandation écrite peuvent être invoqués dans les conversations pour appuyer les propos des interactants, et leur autorité n'est possible que parce qu'ils rendent présente, une source d'autorité, un principal (Benoît-Barné et Cooren, 2009 ; Taylor et Van Every, 2010), et c'est de cette manière qu'ils acquièrent de l'agentivité et deviennent agissant, ils écrivent l'organisation et font faire ses membres (Putnam et Cooren, 2004).

Faire, c'est faire faire (Latour, 1994), implique que les personnes sont toujours insérées dans une chaîne de capacités d'agir à chaque fois qu'ils agissent, et ces agents se manifestent dans l'interaction par des formes d'agentivité en amont et en aval, sens dessous (agis) et sens dessus (agissant) (Latour, 2012). La forme amont est ce qui amène, autorise ou permet aux participants à faire ce qu'ils font (règles, principes, procédures, protocoles, etc), et la forme aval correspond à ce que les participants produisent (énonciation, gestes, etc.) (Cooren, 2013<sup>22</sup>). De cette manière, les non-humains participent à la relation d'agence, un texte, une règle, un principe peuvent également remplir le rôle d'un principal en agissant en amont pour autoriser ou interdire un humain de faire quelque chose. L'humain devient dans ce cadre un agent engagé. Il peut également produire un autre texte qui le rendra présent en agissant en son nom dans d'autres espaces. C'est parce que la chaîne de délégation est infinie et se constitue d'agents hybrides, que l'organisation se constitue à travers l'agencement des textes et des conversations. Tout est scénarisé par un ensemble d'instructions textuelles pour guider les comportements des acteurs dans des situations différentes (Taylor, 1993). Le texte est interpellé de manière répétitive dans les conversations quotidiennes, et le mode d'existence de l'organisation est celui de la méta-textualité et de la méta-conversation (Robichaud et al., 2004).

Un mode d'emploi, une carte routière, un GPS contiennent un ensemble de figures (flèches, couleurs, schémas, indices...) et d'instructions qui permettent de reconstruire un meuble, faire fonctionner une machine, d'arriver à destination. Le mode d'emploi mène la personne quelque part (Cooren, 2010 ; Garfinkel, 2002), suivre les étapes et les flèches une par une permet au final de monter le meuble et d'arriver à destination. Ces figures sont importantes parce que nous ne pouvons arriver au final sans eux. En cas d'achat d'un meuble ou d'une machine, si le mode d'emploi n'est pas livré avec le matériel acheté, le montage et/ou l'utilisation optimale du matériel (télévision, four, micro-ondes, machine à laver,...) deviennent compliqués voir impossibles sans l'aide du mode d'emploi. Dans le cas du mode d'emploi, le fabricant agit à distance en indiquant à l'utilisateur comment arriver à

---

<sup>22</sup> Cooren, F., op. cit., p.17-18.

destination, autrement dit, il fait-faire à travers des schémas, des flèches et des mots qui agissent en son nom. Et c'est également, à travers une configuration d'ingénieurs, concepteurs, rédacteurs, logiciels qui agissent en son nom. Ils ont une « capacité d'agir et de faire agir » (Taylor et Van Every, 2000 ; Cooren, 2010).

Des connexions s'établissent, pour que l'organisation voie le jour sous une forme provisoire et en devenir, entre une multitude d'êtres qui contribuent à des agencements. Les actions se déroulent dans des espaces et temps qui s'enchaînent, et où la contribution des non-humains est importante car ces agents font dire et faire des choses aux humains (Cooren, 2013). L'action qui se déroule dans un espace donné ne peut être purement locale, elle est disloquée, partagée, distribuée, déléguée (Grosjean et Bonneville, 2009) et se reconstruit à distance, par téléaction (Cooren, 2006) et par la contribution d'agents hybrides.

Les processus organisants dépendent de l'action des artefacts et des textes. La mobilisation de ces entités à ontologie variable contribue à travers l'imbrication de leurs agentivités à mettre en acte des formes organisées. Toutes les actions sont hétérogènes, elles sont toujours partagées avec d'autres, que ces autres soient des humains ou non humains (Latour, 2006 ; Cooren, 2006).

---

## SECTION 2. L'HYBRIDITE DES CAPACITES D'ACTION CHEZ HGS'S

---

La station-service HGS (Highway Gaz Station's service) est un lieu qui réunit divers acteurs distants, proches, présents et absents (Etat, groupes pétroliers, sociétés d'autoroutes, gérants de stations-service, employés, clients, etc.) autour de la distribution d'un produit incontournable « le carburant ». Le carburant est un produit incontournable car d'une part, il constitue la principale source d'énergie et de mobilité malgré des initiatives d'investissement dans d'autres produits de substitution (énergies renouvelables, électricité, gaz, schiste, etc.), qui sont encore dans un stade embryonnaire et restent très coûteuses financièrement. Et d'autre part, parce que le secteur de la distribution du carburant est très sensible aux différentes crises (crise pétrolière de 1971, les conflits géopolitiques, les grèves, etc.), ce qui met au premier plan l'importance du produit et des différents agents qui concourent à sa mise en disponibilité pour le consommateur final. « En cas de crise ou, plus généralement, en cas d' « interruption de réseau »... (les différents agents) se rejoignent. Tout le monde se met

alors à explorer de nouveau l'ensemble des éléments qu'il faut tricoter ensemble pour qu'il y ait « reprise des livraisons ». Aviez-vous prévu ce lien entre l'Ukraine (pays producteur de gaz naturel) et la cuisson de votre risotto ? »<sup>23</sup> (Latour, 2012).

En effet, des agents hétérogènes tissent divers liens (en majorité invisibles) pour rendre un produit aussi lointain, assez proche et l'offrir en continu dans des espaces de distribution ouverts 24h/24 où seulement quelques actions des employés des stations-service sont visibles selon le rythme des routines quotidiennes du travail. Ainsi, la dimension de la distance/proximité prend de l'importance dans le cadre des stations-service par la complexité des relations qui s'imbriquent selon un ordre temporel dans un seul lieu : le franchisé qui est censé travailler selon un mode de PGP devient distant du fait de sa gestion d'un cluster composé de plusieurs stations-service. Ceci l'amène à déléguer ses responsabilités à un manager et à organiser ainsi des proximités qui doivent être compatibles avec le cadre général du processus dynamique des proximités organisées par le franchiseur.

La franchise est un mode de management à distance hybride car de multiples présences temporaires et discontinues (PGT, TIC, etc.) contribuent à *faire faire* le travail à quelqu'un (le franchisé et ses salariés) à la place de quelqu'un d'autre absent physiquement (le franchiseur). En croissance en France, les contrats de franchise font partie des techniques d'impartition et se caractérisent par une forte réciprocité des droits et des obligations entre les parties : obligation de transfert de savoir-faire versus exclusivité de la distribution. L'organisation des proximités y est plus dense que dans le cas de la sous-traitance ou de l'externalisation. Bien qu'indépendant juridiquement du franchiseur, le franchisé est souvent sous sa dépendance économique et sous la menace permanente d'une rupture de contrat. Lui et ses salariés sont gérés par les objectifs comme un point de vente interne et deviennent subordonnés de fait (et non de droit) à tout ce que disent de faire les multiples présences du franchiseur sur le lieu du travail.

L'objectif de cette section est de montrer l'hybridité qui caractérise la nature des agents qui participent à l'action lors des routines quotidiennes de la station-service. Nous allons tout d'abord rappeler les enjeux actuels de la distribution des hydrocarbures avant de présenter les différentes routines qui se manifestent dans chaque zone de la station-service et les acteurs présents et distants qu'elles mettent en lien.

---

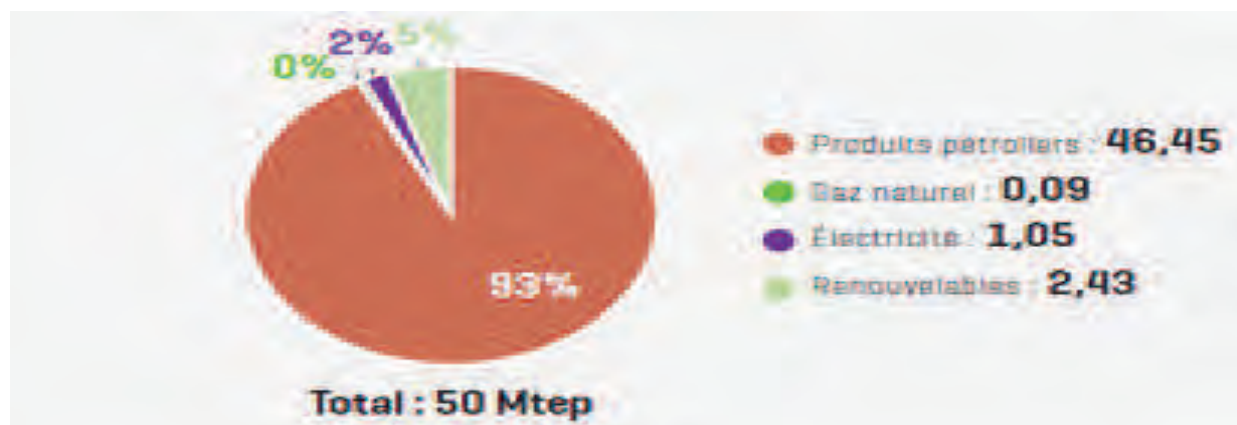
<sup>23</sup> Latour, B., (2012), « Enquête sur les modes d'existence », La Découverte, Paris, p.44.

## 2-1. LA DISTRIBUTION DU CARBURANT : LE PRODUIT ET LES ENJEUX ACTUELS

Si le charbon a contribué à la première révolution industrielle, le carburant contribue à une seconde révolution et occupe une place importante dans le quotidien des sociétés modernes. D'une part, il rentre dans les activités courantes et routinières de notre quotidien : le déplacement, le chauffage, la cuisine, l'éclairage, le travail, etc. Et d'autre part, il constitue une source principale d'énergie, de mobilité, de recettes fiscales pour l'Etat, d'emploi, et également de risque au travail et de danger pour l'environnement.

Les hydrocarbures constituent une source principale d'énergie et de mobilité malgré la multiplication des recherches sur d'autres ressources d'énergie (nucléaires, schiste, gaz, électricité, etc.). Ces ressources restent rares et leur exploitation nécessite des investissements très coûteux. Les voitures électriques, par exemple, présentent des handicaps d'autonomie, de stockage et de temps très long de recharge des batteries et un coût qui reste deux fois plus cher que les voitures classiques. La figure suivante montre la part des produits pétroliers dans la consommation énergétique des transports en 2011 en France.

**FIGURE 2: PART DES PRODUITS PETROLIERS DANS LA CONSOMMATION ENERGETIQUE DES TRANSPORTS EN 2011 EN MTEP<sup>24</sup> EN FRANCE**



**Source : Union Française des Industries Pétrolières (UFIP), 2013.**

Les hydrocarbures constituent la part principale de la consommation d'énergie (93%) pour les transports alors que la part des autres produits reste insignifiante (7%) pour satisfaire les

<sup>24</sup> Mtep : Mégatonne équivalent pétrole, 1Mtep= 1000 Ktep= 1000 000 tep. La tonne d'équivalent pétrole (tep) est une unité d'énergie utilisée dans l'industrie et l'économie. Au niveau global l'unité de mesure utilisée est la Mtep, au niveau régional la Ktep et au niveau local la tep.

besoins énergétiques. Ils constituent également une source importante de revenus pour l'Etat car l'industrie pétrolière collecte chaque année 32 milliards d'euros dont 24 milliards d'euros de TICPE<sup>25</sup> et 8 milliards de TVA. Elles sont également une source d'emplois dans la mesure où les activités pétrolières permettent de générer directement et indirectement 200 000 emplois (UFIP, 2013).

L'incontournabilité du produit pétrolier rend le secteur de la distribution sensible aux différentes crises. Au niveau international, les décisions de pays pétroliers lointains ont des effets sur les économies locales (la crise de 1971, guerre Iraq/Iran, baisse de production et/ou augmentation du prix du baril de pétrole de certains pays producteurs, etc.), elles créent une dépendance à distance, des pays non producteurs, en termes de ressources, aux pays producteurs de pétrole. Au niveau national, la crise de 2010 a confirmé l'importance de ce produit. Le mouvement de grèves qui a duré 33 jours et a bloqué les raffineries et le port de Marseille a conduit à des pénuries généralisées d'hydrocarbures sur tout le territoire du fait de la précipitation des individus à faire des achats par précaution en formant de longues files d'attentes à la pompe. Ce temps de crise dévoile la réaction et l'importance des acteurs et des circuits de distribution. L'acheminement des hydrocarbures jusqu'aux stations-service mobilise plusieurs agents : terminaux d'importation, raffineries, oléoducs, trains, dépôts pétroliers, camions citernes, etc. (Annexe II-1). La contribution de chacun des agents permet la continuité du flux des hydrocarbures, ils établissent une contrainte de continuité et de proximité tellement forte qu'une simple interruption suffit à rendre le réseau de distribution inopérant (Latour, 2012<sup>26</sup>). Autrement dit, un ensemble d'éléments hétérogènes et invisibles concourent à construire un service de proximité (la station-service) dans lequel seulement quelques actions sont apparentes.

La station-service est une installation commerciale, spécialisée dans la vente des hydrocarbures (gazole routier, les essences sans plomb, le gazole non routier : agriculture et les engins non routiers, le gaz de pétrole liquéfié carburant : GPL). Elle se trouve au bord de la route ou de l'autoroute et fait partie de notre quotidien et du paysage (auto-) routier. L'appellation « installation commerciale » trouve son fondement d'une part, dans la multiplicité des services qu'elle offre en plus des hydrocarbures (lavage de voitures, boutique, entretien et réparation des voitures, station de gonflage, cafétéria, restauration, toilettes, aire

---

<sup>25</sup> TICPE : Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Energétiques, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014, le montant de la TICPE est déterminé sur la base du contenu en dioxyde de carbone (CO2) lié à la combustion des produits énergétiques.

<sup>26</sup> Latour, B., op. cit., p.43.



de repos, etc.) et d'autre part, dans la nature commerciale des contrats conclus entre divers acteurs en vue de son exploitation.

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre des stations-service en France de 1980 à 2012.

**TABEAU 2: EVOLUTION DU NOMBRE DE STATIONS-SERVICE EN FRANCE DE 1980 A 2012**

Années	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2012
Nombre de stations-service	41500	32000	24500	18406	16227	13504	12051	11662

**Source<sup>27</sup>: UFIP, 2013.**

Le nombre des stations-service qui était de 41500 en 1980 est passé à 11662 en 2012. Ce qui est en corrélation négative avec la taille du parc automobile qui est passé de 21 à 38 millions de véhicules pendant la même période. Cette baisse du nombre de stations-service est due selon l'UFIP (2013) à plusieurs contraintes :

a) la multiplication de nouvelles réglementations européennes et françaises pour la protection de l'environnement et la maîtrise des risques au travail: les stations service doivent respecter de nouvelles réglementations européennes et françaises strictes relatives aux mises aux normes des stations-service (la sécurité des personnes, la préservation de l'environnement, l'information du consommateur) qui nécessitent beaucoup d'investissements coûteux et continus auxquels les stations moins rentables ne peuvent répondre. Les stations-service doivent également mettre en place de bonnes pratiques pour réduire les accidents au travail comme l'obligation d'une double enveloppe des cuves enterrées, améliorer l'étanchéité des pistes, renforcement des moyens de lutte contre les incendies, augmentation des distances de sécurité avec la voie publique, etc. Ce qui représente des coûts d'investissements très lourds pour les entreprises moins rentables et qui les contraints à une simple cessation d'activité.

---

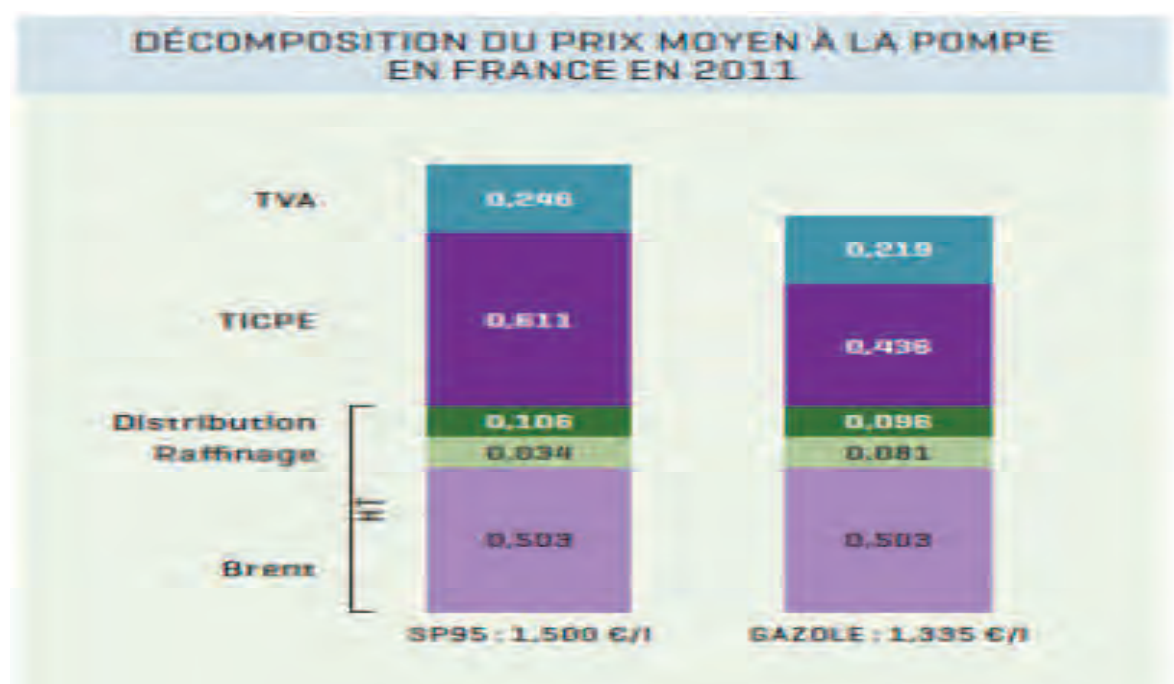
<sup>27</sup> Voir site web de l'Union Française des Industries Pétrolières : [www.ufip.fr](http://www.ufip.fr)



b) de grands projets d'aménagements urbains entraînent la fermeture progressive de stations sous immeuble et dans les parkings souterrains et remettent en cause l'existence des stations situées dans les centres urbains et celles situées sur la périphérie.

c) la rentabilité insuffisante des stations à faible volume se conjugue à une fiscalité élevée et à une concurrence rude. La fiscalité pèse sur les distributeurs, elle représente 133% du prix hors-taxe pour l'essence et 96% pour le gazole s'ajoutent à cela les coûts des systèmes de certification d'économie et d'énergie et les coûts de distribution au détail (transport, stocks, loyer, salaires, redevances payées aux sociétés d'autoroute, ouverture 24h/24).

**FIGURE 3: DECOMPOSITION DU PRIX DU PETROLE A LA POMPE EN FRANCE EN 2011**



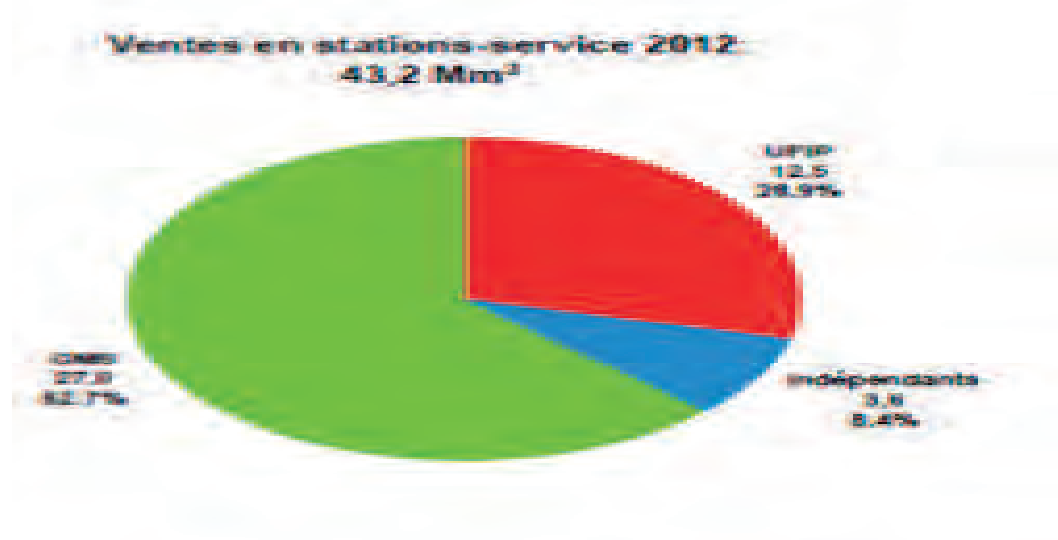
Source : UFIP, 2012, p.45.

La concurrence des grandes surfaces et la taxation élevée ne permettent pas aux distributeurs pétroliers de survivre et de couvrir leurs différents frais. Ces derniers recourent à varier le service offert par les ventes en boutiques et le développement de services annexes (restauration, produits d'entretien, journaux, etc.).

d) le secteur est extrêmement concurrentiel : le secteur de la distribution des hydrocarbures met en concurrence différents acteurs et réseaux de distribution (les réseaux pétroliers, la grande distribution et les indépendants avec ou sans marque). En effet, l'entrée de la grande distribution qui se sert des hydrocarbures comme un « produit d'appel » et les vend à un prix largement inférieur à celui du marché et qui se rapproche du prix coûtant, lui a permis de dominer le marché de la distribution (62,7% de la part de marché en 2012, UFIP (2013)) et de rendre ce secteur très concurrentiel.

La figure suivante montre la part des grandes et moyennes surfaces (GMS), des groupes pétroliers (UFIP) et des indépendants dans les ventes de carburants en stations-service.

**FIGURE 4 : VENTES DE CARBURANTS ET STRUCTURE DU RESEAU DE DISTRIBUTION EN FRANCE**



Source : UFIP, 2013, p.8.

Cette concurrence rude a contribué à la fermeture des stations-service des indépendants non-rentables et au changement de stratégie des groupes pétroliers qui continuent à s'adapter à ce contexte pour reconquérir les parts de marché perdues : Esso développe des stations automatiques, Shell cède les stations de ville et ne garde que les stations d'autoroutes, Total lance un nouveau concept « Total Access » qui permet d'aligner les prix à ceux de la GMS, etc. (UFIP, 2012, p.45). Ce qui a contribué à une concentration de la distribution entre les mains des grandes compagnies pétrolières et la grande distribution. La baisse du nombre des

stations-service peut être également imputée au développement technologique et à l'augmentation de l'autonomie des véhicules (800 à 1200 Km aujourd'hui).

Ainsi, l'importance des stations-service n'est pas liée à leur grand nombre sur un territoire donné mais à la grande distance qui les sépare pour distribuer un produit incontournable dans un lieu de plus en plus dilaté : divers acteurs y prennent part et multiples services y apparaissent (réparation et entretien des voitures, sanitaires, restauration rapide, etc.) dans un contexte de concurrence rude. Si la distance est reconceptualisée par l'intermédiaire des liens, entre des agents hybrides, qui la transforment en proximité, le contexte actuel de la concurrence entre stations-service change également, ce n'est plus le problème du concurrent qui s'installe en face (quand les véhicules circulent dans un sens unique sur autoroute, le concurrent en face est plus distant que celui situé sur le même axe et le même sens). Le problème devient la différence que fait le totem du concurrent situé à des centaines de kilomètres quand il indique un prix inférieur de quelques centimes pour un véhicule d'une grande autonomie appartenant à un client qui n'a pas le droit de faire demi-tour sur autoroute.

Le carburant est un produit incontournable du fait qu'il constitue une source principale à multiples niveaux (énergie, mobilité, ressources financières de l'Etat, emploi, etc.) et qu'il est distribué dans un lieu qui se dilate de plus en plus par la multiplication des services offerts et des actions hybrides d'agents présents/distants pour assurer la continuité du flux.

---

## 2-2. LA CHAÎNE DES RELATIONS D'AGENCE ET DE DELEGATION

---

Différents acteurs interviennent dans l'exploitation des stations-service autoroutières selon des relations de délégation contractuelles, hétérogènes et linéaires (voir annexe II-2). Ces contrats sont de long et moyen termes et vont de 3 ans pour le contrat de franchise à 50 ans pour le contrat de concession. Chaque acteur déploie des mécanismes à distance et des intermédiaires de proximité pour contrôler et observer les actions accomplies par son agent.

La station-service autoroutière est une installation commerciale appartenant à L'Etat qui concède son exploitation à un concessionnaire (les sociétés d'autoroute<sup>28</sup>). Le contrat qui lie

---

<sup>28</sup> L'ensemble des sociétés d'autoroute en France forment L'ASFA (Association des Sociétés Françaises d'Autoroute) et regroupe : ADELAC, ALBEA, ALICORNE (L'autoroute de Liaison Calvados Orne), A'LIENOR (A65 L'autoroute de Gascogne), ALIS, APRR (Autoroutes Paris-Rhin-Rhône), ARCOUR (A19

L'Etat à la société d'autoroute est un contrat de concession et se définit comme : « un contrat de délégation de service public, par lequel l'État, autorité concédante, confie pour une durée définie à un opérateur économique (le concessionnaire) la construction, l'entretien, l'exploitation d'une infrastructure autoroutière ou d'un ouvrage d'art, en contrepartie de la perception d'un droit d'utilisation de cette infrastructure (le péage) acquitté par les usagers. »<sup>29</sup>

L'Etat délègue donc l'exploitation de la station-service à une société d'autoroute qui devient dans un cadre contractuel responsable de son entretien, sa construction et son exploitation. Il intervient par l'intermédiaire de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM<sup>30</sup>) qui travaille sous la tutelle du ministère des transports pour observer et s'assurer du respect et du suivi des obligations des concessionnaires en matière de préservation du patrimoine, de la qualité de service et de la conformité des prix à la loi tarifaire. Elle impose également des normes réglementaires relatives à la protection de l'environnement et des consommateurs.

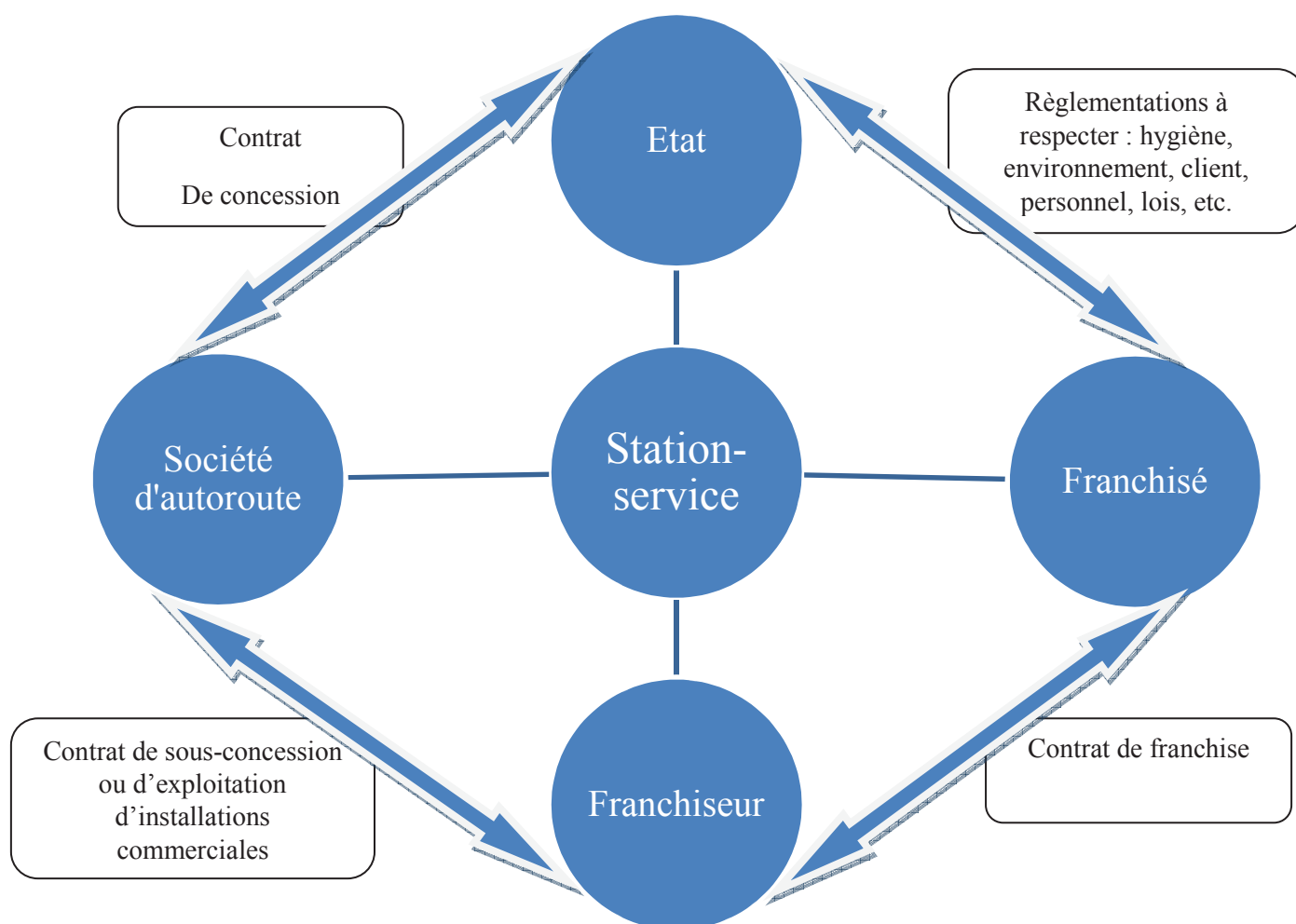
---

Artenay - Courtenay), AREA ((Les Autoroutes Rhône-Alpes), ASF (Autoroutes du Sud de la France), ATMB (Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc), ATLANDES, CCI du Havre, CEVM (Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau), COFIROUTE, ESCOTA (Société des Autoroutes Estérel, Côte d'Azur, Provence, Alpes), EGIS, ROUTALIS (Société d'Exploitation de l'Autoroute de Liaison Seine Sarthe), SANEF (Société des Autoroutes du Nord et de l'Est de la France), SE A14 (Société d'Exploitation de l'Autoroute A14), SAPN (Société des Autoroutes Paris-Normandie), SMTPC (Société Marseillaise du Tunnel du Prado Carénage), SFTRF (Société Française du Tunnel Routier du Fréjus).

<sup>29</sup> Cour des Comptes, (2013), « Les relations entre l'Etat et les sociétés concessionnaires d'autoroutes », Rapport de communication à la commission des finances de l'assemblée nationale », Juillet, p.11.

<sup>30</sup> Pour une présentation détaillée de la DGITM, voir le site : [http://media.lcpc.fr/ext/pdf/sem/2009\\_jtr/jtr2009\\_ghisoli\\_DGITM.pdf](http://media.lcpc.fr/ext/pdf/sem/2009_jtr/jtr2009_ghisoli_DGITM.pdf)

**FIGURE 5: RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE ACTEURS D'AUTOROUTE**



La société d'autoroute délègue à son tour l'ensemble de ses responsabilités à des groupes pétroliers par la conclusion de contrats de sous-concession ou d'exploitation. Les sociétés d'autoroute sont actuellement dans une logique de diversification de l'offre sur les installations commerciales (aires de repos, sanitaires, restauration rapide, vente d'hydrocarbures, etc.). Par exemple la société des Autoroutes du Sud de la France (ASF) « a prévu de développer sur ses aires l'offre de services : sanitaires dédiés, formules de restauration rapides et économiques, espaces de distribution automatique »<sup>31</sup> pour répondre

<sup>31</sup> Autoroutes du Sud de la France, (2007), « Rapport d'activité 2007 », p.35

aux attentes des clients. Elles s'ouvrent de plus en plus aux sociétés de la grande distribution comme Carrefour, Leclerc, Auchan, etc., qui viennent concurrencer les grandes compagnies pétrolières rendant ainsi ce secteur plus compétitif.

Le contrat de sous-concession est de longue durée, il est passé de vingt ans à quinze ans avec des exigences de rénovation des stations-service et de l'offre d'un meilleur service. Comme le montre cet appel à candidature lancée par la société d'autoroute ASF « *ASF lance une consultation auprès des professionnels concernés pour l'exploitation pour une durée de 15 ans maximum, dans des bâtiments à reprendre ou à construire, d'une ou plusieurs activités telles que boutiques, restauration, distribution de carburants... destinées à la clientèle autoroutière de notre réseau* »<sup>32</sup>.

Pour les sociétés d'autoroute, le renouvellement de ces contrats est aussi l'occasion d'exiger des franchiseurs de rénover les bâtiments et d'améliorer l'accueil dans les stations-service. Ce que confirme ce franchiseur : « *Vous savez on a gagné un sur trois des appels d'offre, quand on sait ce que coûtent les travaux sur les projets de modernisation et de reconstruction pour une PME, c'est extrêmement lourd, et si on le fait, c'est que les banques nous suivent, c'est quand même un bon signe sur la santé de l'entreprise* ».

La durée du contrat d'exploitation est de 15 ans. Cette longue durée s'explique par la lourdeur des investissements de modernisation et de reconstruction de structures des stations-service, que supporte le franchiseur, ainsi que par le délai nécessaire pour le franchiseur pour récupérer les sommes investies.

Pour l'exploitation de la station-service, le franchiseur peut gérer l'entreprise en interne ou en externe. Le deuxième choix (la franchise) se développe et le franchiseur délègue l'exploitation de la station-service à un franchisé (gérant). Ce qu'un des représentants du franchiseur atteste lors d'un changement de contrat de franchise :

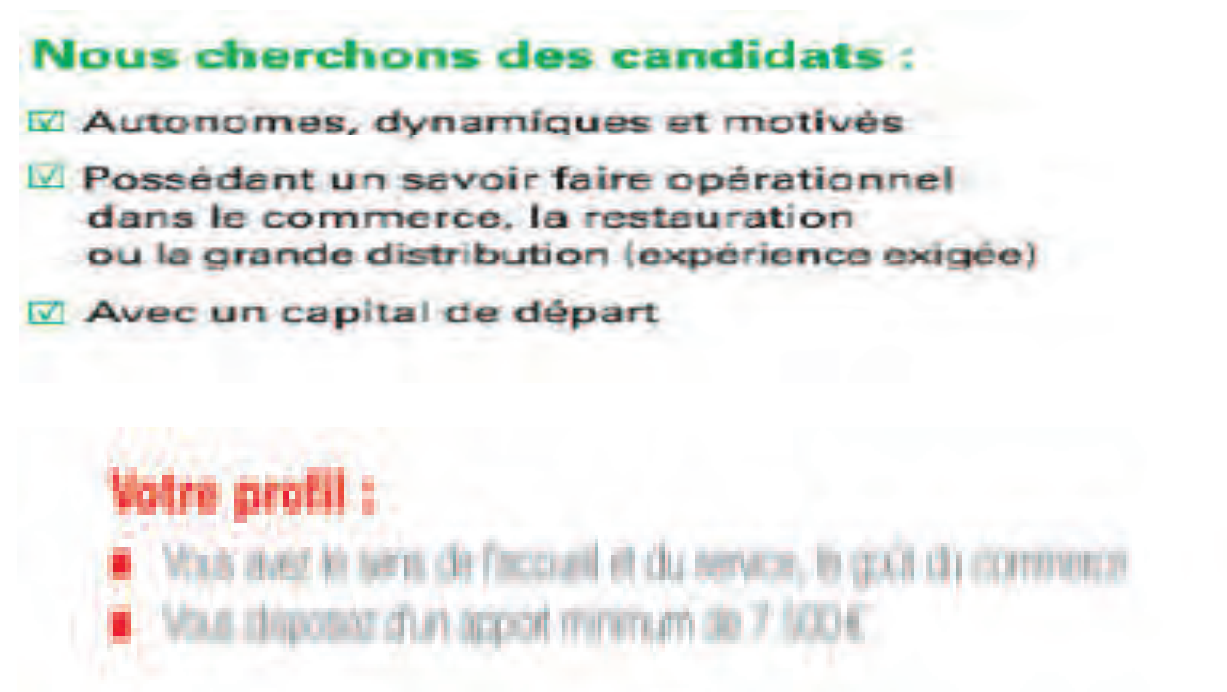
« *Nous on a clairement une stratégie d'exploitation : la location-gérance, comme c'est le cas pour GPI (l'ancien groupe pétrolier), en tous cas, et on n'a pas du tout l'intention de changer de stratégie et de passer à la gestion directe demain avec les managers-salariés. Ce n'est pas du tout notre stratégie, nous on veut se reposer sur des gérants, sur des commerçants indépendants, autonomes et patrons d'entreprises* ».

---

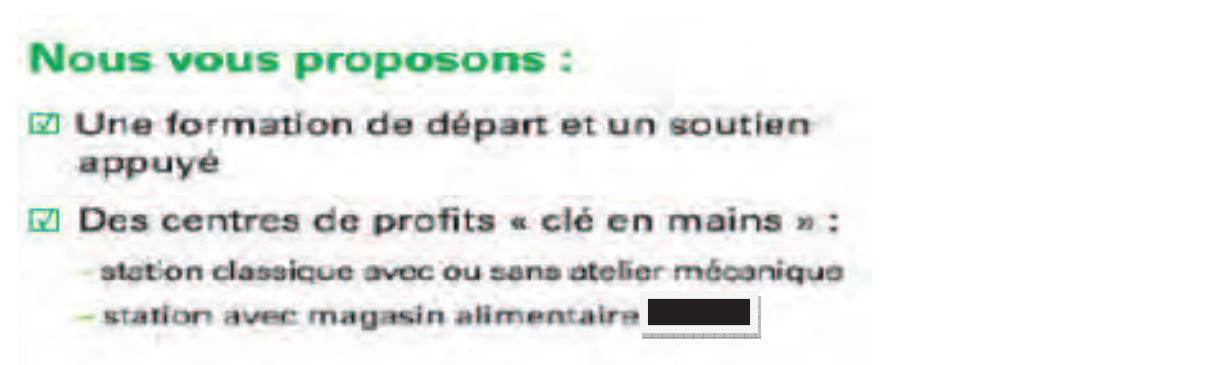
<sup>32</sup> Voir site web : <http://www.vinci-autoroutes.com>

Les critères de recrutement des franchisés diffèrent d'un franchiseur à l'autre ce que montrent les divers appels à candidature suivants :

FIGURE 6: RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE ACTEURS D'AUTOROUTE



Le franchiseur offre une formation de départ au franchisé avant de lui déléguer l'activité de l'exploitation de la station-service.



## Exercez vos talents d'entrepreneur dans votre région



Réseau pétrolier français et européen vous propose :

- Une station-service « clés en main »
- Un véritable partenariat, une formation initiale et une assistance technique/commerciale/comptable
- Dès le départ un investissement maîtrisé

Pour l'exploitation de la station-service, le franchiseur recrute un franchisé selon des critères bien précis (autonomie, savoir-faire métier et un capital de départ) et lui fournit une station-service « clés en main », autrement dit, une station-service complètement terminée, sans aucune anomalie de fonctionnement « une entreprise « clés en main » : les murs, le fonds de commerce, le matériel d'exploitation (les pompes, les cuves...), les outils d'aide à la vente (marketing, publicité...) et une assistance »<sup>33</sup>.

Dans le secteur de la distribution du pétrole, le franchisé n'est pas propriétaire du point de vente, il est mandataire pour la vente des hydrocarbures et locataire-gérant du bâtiment qui héberge d'autres services (boutique, restaurant, etc.) ce que confirme un franchiseur : « *des locataires gérants, mandataires pour le carburant et locataires gérants pour l'activité hors carburant* ».

a) le franchisé est mandataire : il vend des hydrocarbures pour le compte du franchiseur. Il est responsable et non propriétaire des stocks ; en contrepartie le franchiseur lui verse des commissions sur les ventes réalisées.

b) le franchisé est locataire-gérant : il exerce une activité de commerce sans être propriétaire de la station-service. Il est locataire du lieu et le gère en conformité avec les directives du

<sup>33</sup>Voir site web : <http://ac-franchise.com>.



franchiseur. « La présence en magasin, en grande partie consacrée à la gestion d'équipe, constitue un des rôles principaux du franchisé. »<sup>34</sup>

Ainsi, le franchiseur recrute le franchisé dans l'objectif d'organiser une PGP (permanente) dans la station-service. Ce que confirme un franchiseur en s'adressant aux employés de la station-service : « *Les gérants, un interlocuteur permanent, je pense que c'est important en cas de problèmes, vous pouvez savoir qu'on peut s'adresser à des gens. On est très attaché à cette notion de relations humaines, c'est impératif pour nous.* »

Le franchiseur organise une PGT pour rencontrer le franchisé et ses employés dans la station-service et confirme que le franchisé est son représentant *permanent*. En effet, le franchiseur organise une PGP (du franchisé) à travers son déplacement sur le lieu qui est une PGT de départ. D'autres PGT régulières viendront appuyer la PGP « avec l'appui régulier d'un chef de secteur, le gérant exerce une activité de commerçant (vente de produits et services liés à la clientèle automobiliste) »<sup>35</sup> en suivant les recommandations du franchiseur propriétaire.

Différents acteurs interviennent dans le lieu selon une longue chaîne de délégation : Etat-Sociétés d'autoroute-Franchiseur-Franchisé. La station-service se dilate de plus en plus par des actions plurielles selon une dynamique de proximité qui se caractérise par une dimension temporelle importante dans notre terrain d'étude.

---

### 2-3. L'IMBRICATION DES TEMPORALITES

---

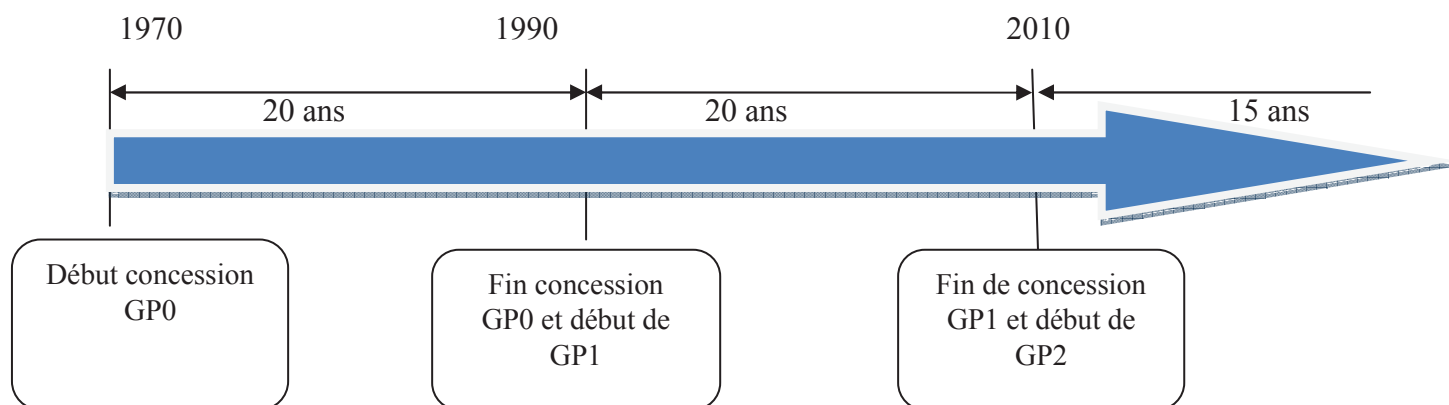
La station-service objet de notre étude se trouve dans le sud-est de la France. Elle est construite en 1970 et depuis cette date trois groupes pétroliers se sont succédé à son exploitation selon des contrats de concessions conclus entre ces derniers et la société d'autoroute. La durée de vingt ans du contrat de concession est passée à quinze ans depuis 2010.

---

<sup>34</sup> Fédération Française de la Franchise, 2009, « Franchise et Commerce en réseau », Edition spéciale, février-décembre, p.9.

<sup>35</sup> Total « Exploiter une station Total », dossier d'information, p.8.

**FIGURE 7: DEBUT ET FIN DE CONTRATS DE CONCESSION DES FRANCHISEURS**



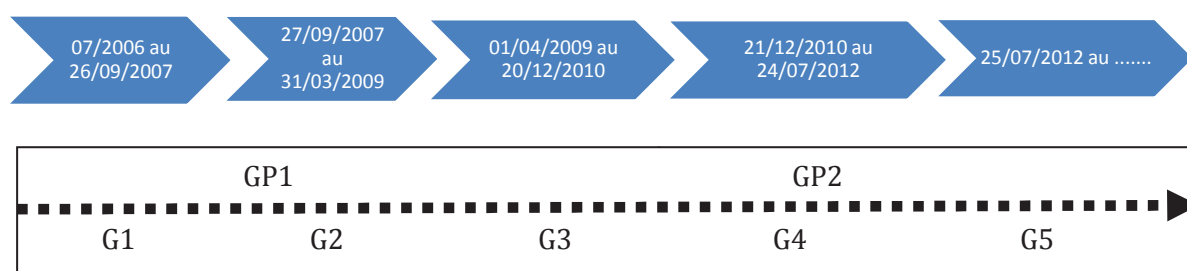
De 1970 à 1990 la station-service a été exploitée en interne par le franchiseur GP0 (voir annexe contrat de travail d'une ancienne employée).

De 1990 à 2010 la station-service a été exploitée par le franchiseur GP1 en interne avant qu'il opte pour la franchise à partir de 1996.

De 2010 à 2025 la station-service est exploitée en mode de franchise par le franchiseur GP2 et cela pour une durée de concession raccourcie à quinze ans au lieu de vingt ans auparavant.

Depuis que nous travaillons dans cette station-service cinq franchisés se sont succédés à sa gestion : G1, G2, G3, G4 et G5. Leurs présences ne sont pas permanentes et leurs visites ne sont pas régulières.

**FIGURE 8: CHRONOLOGIE DES CHANGEMENTS DES FRANCHISEURS ET DES FRANCHISES DANS LA STATION-SERVICE**



Le contrat de franchise qui lie le franchisé au franchiseur pour l'exploitation de la station-service est d'une durée de 3 ans. Les franchisés G4 et G5 confirment cela lors de réunions avec les employés :

Le franchisé G4 : *« nous sommes ici, pour trois ans, notre but est de faire monter cette station dans le classement GP2 et après celle-ci on passera à une autre »*.

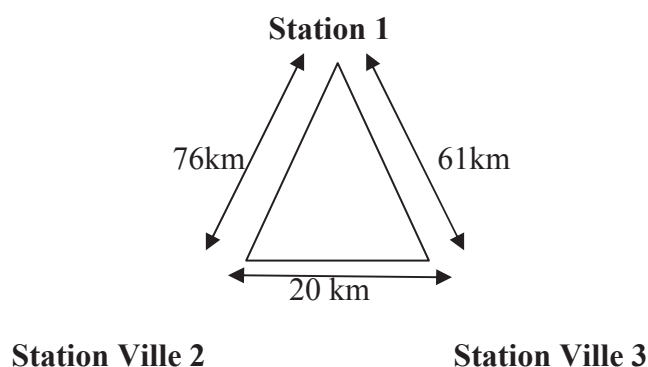
Le franchisé G5 : *« le contrat est un contrat de trois ans, voilà ! On est là pour trois ans »*.

La durée du contrat de franchise dans le secteur de la distribution du pétrole est plus courte que dans les autres secteurs. La durée moyenne, tous secteurs confondus, de la franchise est de 6,5 ans (Boulay, Chanut, 2010), elle est plus longue dans la restauration rapide (vingt ans pour les franchises McDonald's).

Au cours de la période observée, nous avons assisté au passage de deux groupes pétroliers et leurs représentants (Directeurs et chefs de secteur ou animateurs régionaux), trois franchisés G3, G4 et G5, quatre managers M, M1, M2 et M3 et 28 employés.

Dans cette entreprise nous avons occupé le poste d'assistant de manager à partir du 27 septembre 2007, date d'arrivée du franchisé G2. Ce dernier créera les deux postes manager et assistant de manager qui n'existaient pas auparavant puisque le franchisé G1 ne gérait qu'une seule station en famille. Il était présent toute la journée avec son épouse comme cogérante et son fils comme assistant. Quant au franchisé G2, il gérait 3 stations dans trois villes différentes.

**FIGURE 9: DISTANCE ENTRE LES STATIONS GERÉES PAR LE FRANCHISE G2**



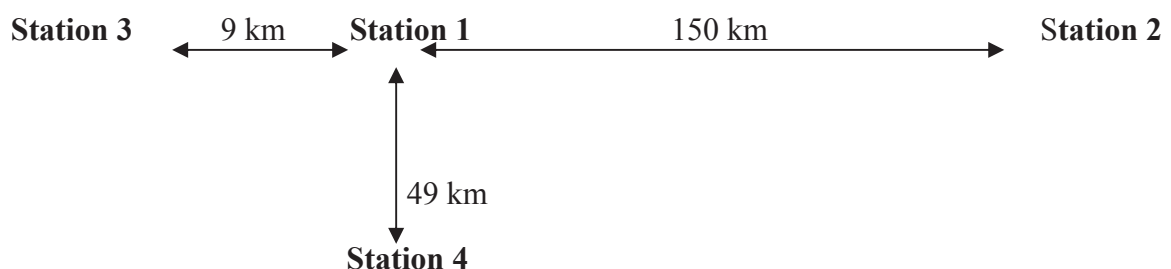
L'attribution d'une quatrième station à 30 km de la nôtre en 2008 a réduit son temps de présence et sa PGP ce qui l'a conduit à déléguer d'avantage ses responsabilités en créant deux nouveaux postes : Manager et Assistant-Manager.

Le franchisé G3 gère quatre stations sur des axes autoroutiers différents, ses visites à la station sont très rares (PGT : une à deux visites tous les deux mois) et ne se font que lorsqu'il a des rendez-vous avec les représentants du franchiseur GP1 (Directeurs ou chef de secteur). Il délègue ses responsabilités à un manager adjoint (M2) qui vient régulièrement sur le site (une à deux fois par semaine).

Le franchisé G3 explique : *« Je travaille avec un excellent chef de station adjoint, M2. Il est responsable technique et tourne sur les quatre sites. Pour ma part, je garde toute la partie gestion et le social. Nos sites sont disséminés sur un vaste secteur avec, par exemple, deux heures de route entre station 1 et station 2. Cela exige un programme précis ! »*

Ce franchisé explique la difficulté de gérer des stations dispersées en mode de PGP. Ce qui exige un mode de management adapté à cette situation. G3 organise une dynamique de proximités à travers le management par objectifs et la PGT par la délégation des tâches à des managers-adjoints pour effectuer des visites temporaires (PGT) fréquentes et courtes (quelques heures de présence) ou longues (la journée) pour s'assurer de l'accomplissement du travail et faciliter le management à distance des stations éloignées.

**FIGURE 10: DISTANCE ENTRE STATIONS GEREES PAR LE FRANCHISE G3**



Le 20 décembre 2010, le contrat de concession conclu entre le franchiseur GP1 et la société d'autoroute arrive à son terme. Le contrat n'est pas renouvelé par cette dernière et un nouveau contrat sera conclu avec un autre franchiseur GP2. Ainsi, l'exploitation de la station-service passera de G3 franchisé de GP1 à G4 franchisé de GP2. Ce dernier annonce que son mode de management est différent de celui de GP1 par le fait qu'il prend en compte la difficulté pour un franchisé de gérer plusieurs stations éloignées géographiquement. C'est ce que l'animateur régional GP2 explique : « *On a donc des gérants, ils gèrent un ou deux sites maximum.* » Cette explication est appuyée par le directeur réseau GP2 : « *Mais, nous le site à 200Km, on ne sait pas faire, il faut le gérer ensemble quand même en centralisé, avec un patron qui devient un manager, nous on raisonne plutôt gérant de terrain.* »

GP2 adopte une dynamique de proximité géographique permanente par le franchisé plus importante que celle de GP1 qui attribuait plus de stations à ses franchisés (quatre à cinq stations par franchisé), ce qui ne lui permettait pas la réalisation d'une PGP par le franchisé parce que ce dernier déléguait ses responsabilités à un manager.

Dans le cadre du mode de management de GP2, le franchisé G4 (un couple de gérants) gère deux stations qui se trouvent sur le même axe autoroutier et à une distance de 80 km l'une de l'autre. Mais, malgré ce changement, les visites du franchisé à la station se font également rares. Ces visites qui se faisaient à une fréquence d'une fois par semaine les premiers mois sont passées à une fois par mois car il y a plus de problèmes (absences, congés, etc.) sur la deuxième station et qui nécessitent la présence permanente du franchisé. Ce dernier démissionne le 24 juillet 2012, du fait que les deux stations ne sont pas rentables et que les redevances et les loyers payés par G4 sont trop élevés.

A la suite de cette démission le franchiseur GP2 recrute un nouveau franchisé (G5) propriétaire d'une société de gestion dont le siège se trouve à 300 km de la station-service. Le franchisé G5 gère un ensemble de points de ventes et ne peut être présent en permanence dans la station-service. La dynamique de la proximité se déroulera par la délégation des responsabilités de G5 à deux de ses représentants : un animateur régional interne (appelé CS-G5) pour l'ensemble des points de ventes gérés par le franchisé G5 et situées dans le sud-est de la France, et un manager (M3) pour les deux stations.

CS-G5 : *Bonjour à tous, vous me verrez à peu près une fois par mois, je passerai régulièrement, je vais essayer de vous rencontrer pour vous connaître je suis issu des stations-service donc on arrivera à travailler ensemble, donc on laissera passer le mois d'août tranquillement.*

L'animateur régional du franchisé explique que la PGT se déroulera de manière régulière à une fréquence d'une fois par mois et que son rôle, en plus du travail administratif, est de rencontrer les employés. Et son savoir-faire métier lui permettra de développer une proximité de similitude (PS) grâce à la fréquence de ses PGT et le travail collectif visé par le MBO.

*M3 : moi je suis M3, on va se voir beaucoup plus souvent, même très souvent ! En fait, bon, en résumé, moi je suis en station service depuis 89 et la grosse partie de mon travail, c'est avec vous là bas ! C'est pas ici ! Un petit peu quand même, surtout un chef d'équipe, on ne peut pas avancer tout seul, donc on avance tous ensemble.*

Le manager des deux stations-service sera présent en permanence. Ce mode d'organisation se déroule selon une PGP. M3 a une expérience professionnelle et un savoir-faire métier de 22 ans. Cette PGP est maximale (beaucoup de terrain et peu de bureau), dans l'objectif de créer une PS (avancer ensemble).

Le franchisé G5 organise un processus dynamique de proximités. D'une part, par une PGP par la présence permanente du manager M3, qui contribuera à développer une PS par l'expérience professionnelle et le savoir-faire métier de 22 ans qu'il possède en stations-service et une PA (*beaucoup de terrain et peu de bureau (.) on avance tous ensemble*). Cette proximité par le manager est maximale.

L'événement « tentative de suicide de M3 » impose l'urgence de son remplacement par un nouveau manager (M4) et de rassurer les employés et des autres managers. D'où la nécessité d'une PGT non-programmée du franchisé G5.

Franchisé G5 : *« effectivement, c'était important d'avoir un nouveau contact de proximité surtout le rôle du manager, c'est d'avoir cette proximité avec l'équipe, il y a eu pas mal de changements dans cette station, qui est devenue GP1, qui est devenue GP2, dans laquelle il y avait des gérants, des filiales de gestion...des changements réguliers ! ».*

Quand beaucoup de changements et d'événements surviennent, la PGT avec les employés devient nécessaire pour les franchisés gérants plusieurs stations-service dispersées géographiquement.

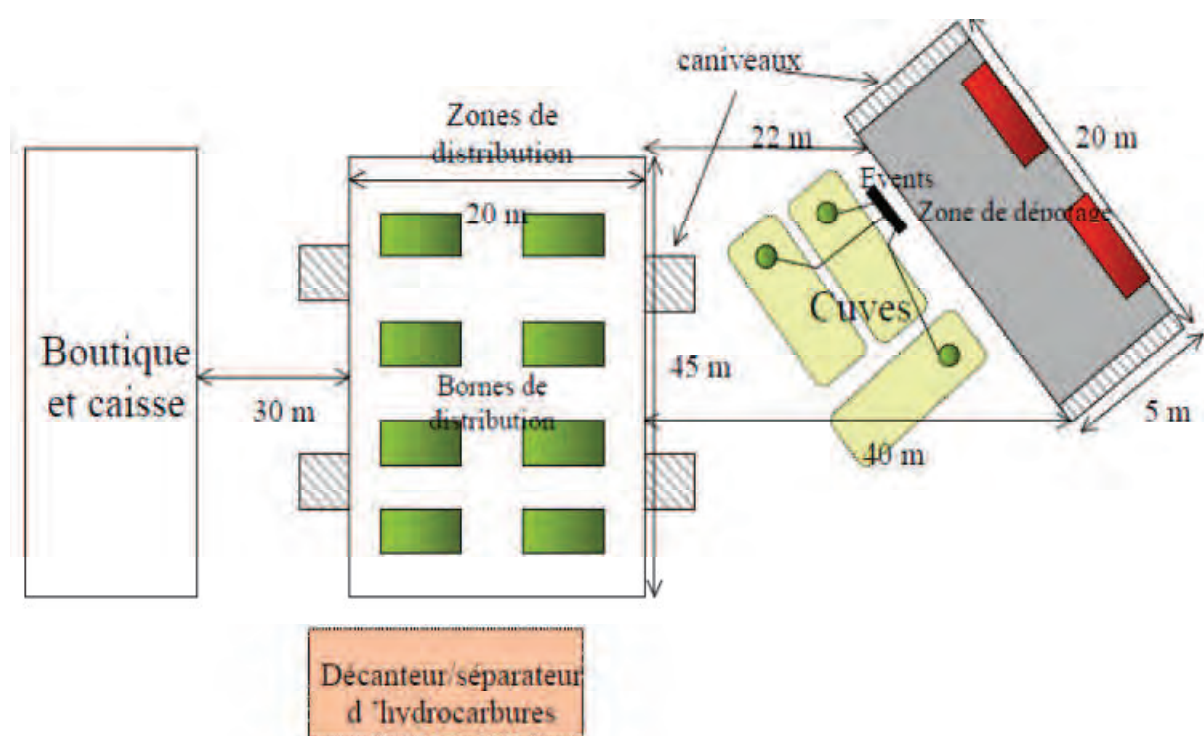
Ainsi, l'espace de la station-service se dilate encore par les capacités d'actions multiples de managers délégués et des employés. Ces actions se déroulent selon des dynamiques de proximités organisées (PGP, PGT, PA, PS) qui contribuent à réduire d'une part, la distance entre le franchiseur et la station-service, et d'autre part, la distance entre le franchisé et les différentes stations du même cluster, moyennant une spécialisation des espaces.

## 2-4. LA SPECIALISATION DES ESPACES

L'espace de la station-service se compose de plusieurs zones : une zone de dépotage, une zone de distribution et une zone de boutique et caisse. Dans chaque zone un ensemble de règles dicte les actions que différents acteurs doivent accomplir lors des routines quotidiennes de travail. L'action hybride résulte d'injonctions d'agents humains et non humains.

La figure suivante montre les différentes zones de la station-service.

**FIGURE 11: CONFIGURATION GENERALE D'UNE STATION-SERVICE D'AUTOROUTE**



Source<sup>36</sup> : Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques, 2002, p.11.

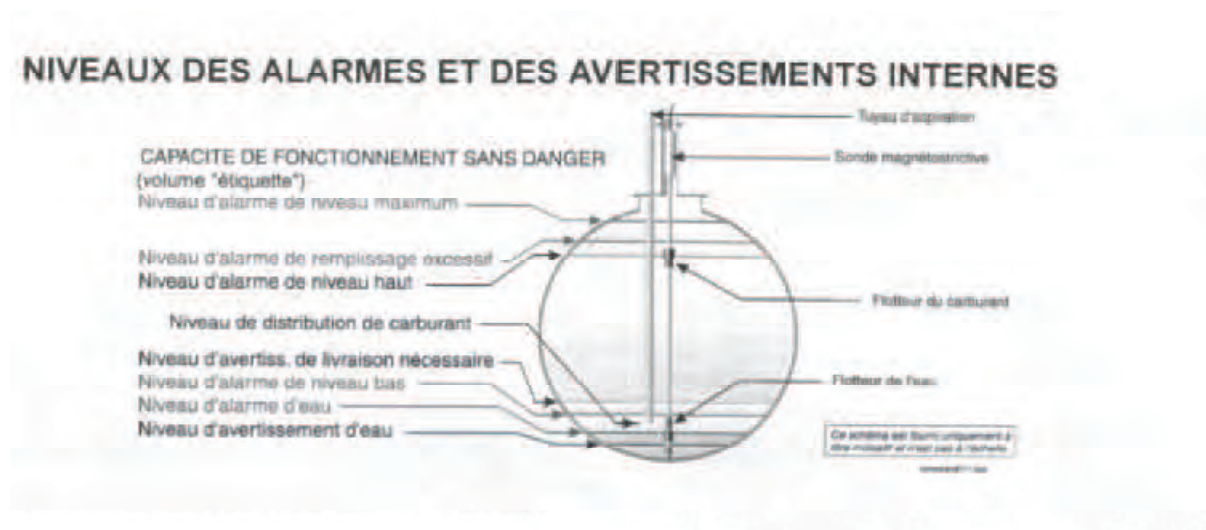
<sup>36</sup> Patej, S., (2002), « Etude des scénarios dangereux en stations-service », Rapport final, octobre 2002, Direction des Risques Accidentels, INERIS, p.11.

## 2-4-1. LA ZONE DE DEPOTAGE

La zone de dépotage est la zone de réception et de la mise en cuve (en stock) des livraisons d'hydrocarbures. Ces derniers sont acheminés à la station depuis les dépôts du franchiseur à Fos-sur-Mer dans le sud-est de la France. Les livraisons mettent en lien plusieurs acteurs lointains et présents.

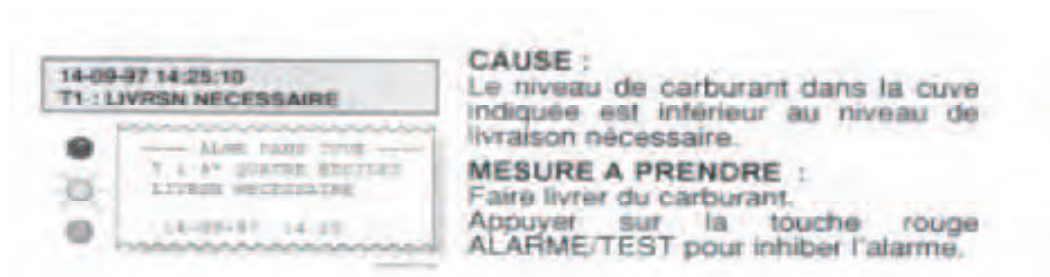
Un appareil électronique appelé « console des stocks » connecté aux différentes cuves des hydrocarbures imprime un ticket des stocks, deux fois par jour, de manière automatique : à 6h00 et à 18 h00. Ces tickets doivent être gardés précieusement par les employés pour les transmettre au manager. Ce dernier les récupère pour inscrire les données y figurant sur un ordinateur connecté au siège du franchiseur, et cela tous les jours avant 9h00. Ce jaugeage électronique est complété par un jaugeage manuel<sup>37</sup> des cuves qui s'effectue toutes les fins de mois par le franchisé, ou lors de son absence, par le manager et nous-mêmes. Les données du jaugeage électronique et manuel doivent être identiques, tout écart ou erreur est signalé au franchiseur.

**FIGURE 12: CUVE DES CARBURANTS, ALARMES ET AVERTISSEMENTS INTERNES**



<sup>37</sup> Le jaugeage manuel se fait par le manager et nous-même en introduisant une règle dont le bout est enduit avec un peu de graisse, dans les « trous d'homme » situés au dessus de chaque cuve.





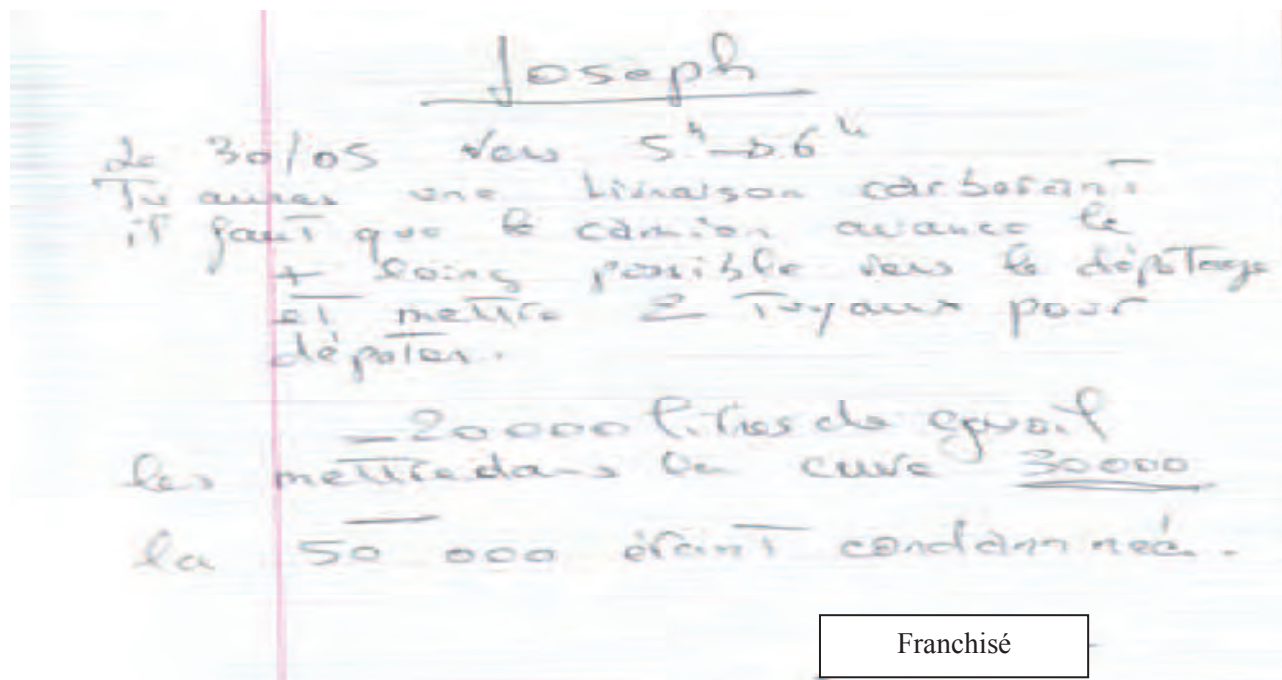
La transmission au franchiseur par le manager de l'ensemble des données figurant sur le ticket des stocks que donne la console des stocks permet au franchiseur de suivre en continu l'état des stocks dans les cuves et approvisionner régulièrement la station-service en carburant (une à deux livraisons par semaine) sans attendre que la console des stocks produise une alarme de livraison nécessaire ou de niveau bas. Ainsi, pour ne pas causer une interruption du flux du carburant, différents agents se rejoignent pour permettre la reprise des livraisons : employés, manager, console des stocks, ticket des stocks, l'ordinateur de la station-service connecté au siège du franchiseur, la cuve, l'alarme, tous contribuent à faire livrer du carburant et à la continuité de l'activité de/dans la station-service.

La livraison arrive à la station-service dans la zone de dépotage par un camion-citerne transportant plusieurs types d'hydrocarbures (Gasoil normal, Gasoil spécifique (de qualité supérieure), E10 et Sans plomb 98) séparés en différents compartiments. Seul le camion-citerne peut accéder à cette zone, et le conducteur doit suivre un ensemble de règles. Il stationne le camion dans la zone de dépotage à côté de l'endroit du raccordement des flexibles aux bouches de déchargement et il met en place des signalisations temporaires de déchargement (cônes et panneaux) autour du camion. Puis, il va à la caisse, pour s'identifier en donnant le bon de livraison à l'employé, qui, à l'aide de la console, imprime les stocks et vérifie que les quantités livrées indiquées sur le bon de livraison ne dépassent pas la capacité des cuves, en tenant en compte des consignes du franchisé et du manager<sup>38</sup>, comme le texte suivant :

---

<sup>38</sup> Voir annexe II-3

## TEXTE 1: CONSIGNES DU FRANCHISE : DEPOTAGE DE LA LIVRAISON DES HYDROCARBURES

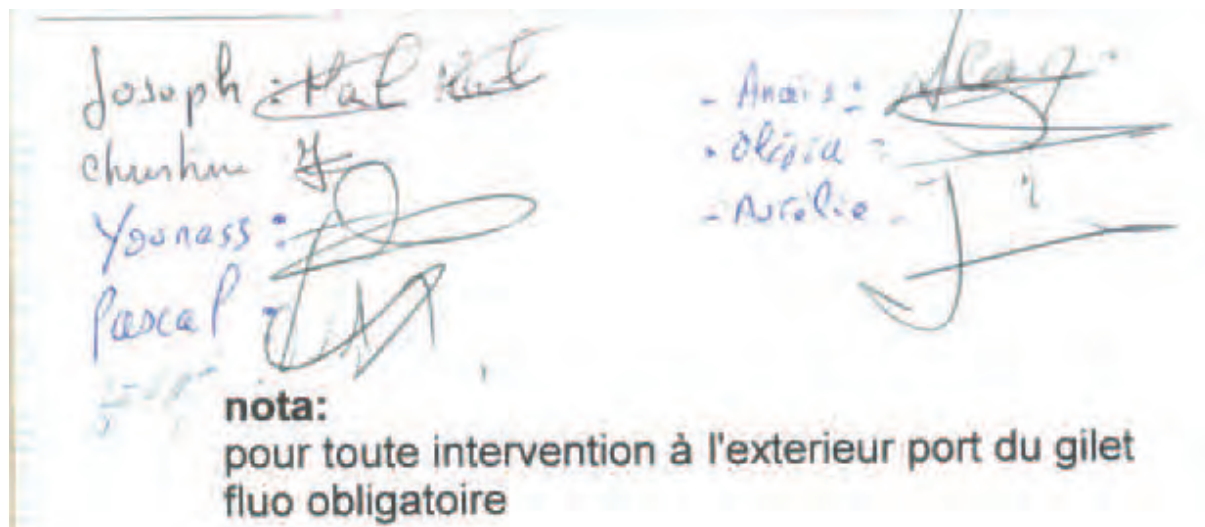


Le franchisé donne à son employé les consignes que le transporteur des hydrocarbures doit respecter : il doit rapprocher le camion le plus possible des bouches de dépotage, mettre deux flexibles de déchargements pour une seule cuve (celle de 30000) parce que la deuxième cuve de 50000 est signalée en panne par les indicateurs de fuite et d'anomalies des cuves situés dans la boutique.

Cette station se compose de cinq cuves de capacités différentes : C1 : 30000 m<sub>3</sub> et C2 : 50000 m<sub>3</sub> pour le gasoil normal, C3 : 8000 m<sub>3</sub> pour le gasoil spécifique. C4 : 10000 m<sub>3</sub> de SP98 et C5 : 10000 m<sub>3</sub> de E10 (qui remplace l'ancien sans plomb 95). Le conducteur prend ainsi connaissance des volumes à mettre dans chaque cuve de façon à éviter tout dépassement des seuils de sécurité du remplissage.

L'employé, après comparaison des quantités figurantes sur les deux documents (imprimé et bon de livraison), avertit son collègue qu'il quitte temporairement son poste de travail (la caisse) pour aller contrôler le camion sur la zone de dépotage. Pour cela, il doit porter un gilet fluorescent que le franchisé met à la caisse à la disposition des employés, le port de ce gilet est obligatoire pour chaque sortie de la boutique, comme le montre la note du franchisé signée par les employés, manager et assistant-manager.

## TEXTE 2: CONSIGNES DU FRANCHISE : PORT OBLIGATOIRE DU GILET FLUORESCENT



Après avoir obtenu l'accord de son collègue et mis le gilet fluorescent, l'employé va vérifier cette fois-ci visuellement la quantité transportée à l'aide de la position des billes situées sur le rebord des compartiments du camion citerne, et donne son accord au transporteur pour décharger la livraison en lui communiquant le code d'ouverture du cadenas pour accéder aux bouches de déchargement. A la fin du déchargement, l'employé remet le gilet fluorescent et ressort pour contrôler la vacuité des compartiments du camion citerne et vérifier la propreté de la chaussée de la zone de dépotage, et retourne à la caisse pour émarger les documents de livraison et les remettre au transporteur<sup>39</sup>.

Les actions des employés comme celles du transporteur se font sous la contrainte d'un ensemble de règles et de consignes orales, écrites et chiffrées. Le ticket des stocks donne des chiffres relatifs à la capacité des cuves, le bon de livraison donne des chiffres sur la quantité de carburant transportée, les consignes du franchisé sont écrites et contiennent des chiffres indiquant à l'employé l'heure d'arrivée de la livraison, la manière dont le dépotage doit être fait (deux tuyaux, mettre 20000 litres dans la cuve de capacité 30000 et non pas dans la cuve de capacité 50000). L'employé doit également mettre un gilet fluorescent, comparer les chiffres, communiquer un chiffre (code d'ouverture du cadenas), contrôler les quantités, contrôler la propreté de la zone après dépotage...etc.

<sup>39</sup> Voir Annexe II-3 : Consignes du manager concernant les livraisons de carburants.

Ainsi, au cœur même des routines de livraison, l'action est partagée entre des agents de nature différente.

#### 2-4-2. LA ZONE DE DISTRIBUTION

---

La distribution du carburant se fait en libre-service sans surveillance vidéo, même si des affiches sur les portes de la boutique indiquent que la station est sous vidéosurveillance. « Conformément à l'arrêté type 261-10, les différences qui existent entre une installation avec et sans surveillance sont que dans une station sans surveillance (libre service 24 h/24 h), la durée de distribution du carburant doit se limiter à 3 minutes pour un débit de 40 l/min au maximum et que des systèmes d'extinction automatique à poudre doivent être implantés dans les îlots de distribution. Ces systèmes doivent se déclencher sous l'effet de la chaleur par l'intermédiaire d'un fusible »<sup>40</sup>. Pour ces exigences de sécurité, des contrôles réguliers des installations se font par des interventions régulières de la part du franchiseur, mais aussi par des agents de l'Etat (la DRIRE) pour vérifier la conformité du matériel.

Cette zone se constitue de quatre îlots. Chaque îlot est composé deux pompes donnant lieu chacune à quatre pistolets de carburants permettant ainsi à deux clients de se servir simultanément. Cette station dispose de 19 pistolets qui fonctionnent avec la pression de l'air pour déverser le carburant dans le réservoir de la voiture tout en empêchant tout débordement quand le réservoir est plein. Ces pistolets sont équipés d'un système récupérateur d'égoutture pour les carburants « sans plomb » qui les remet dans la cuve (obligatoire dans le cadre anti-pollution) et d'une garde en plastique permettant de ne pas rayer les carrosseries de voitures.

La pompe est aussi dotée d'un appareil électronique donnant la quantité de carburant (le plein), le prix à payer et le prix au litre. Ces chiffres sont transmis à distance de la pompe à la caisse (ce qui est soumis au contrôle de l'Etat avec son organisme représentatif la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE).

Simultanément au décrochage du pistolet par un client, l'ordinateur d'encaissement de la zone caisse commence à sonner en indiquant à l'employé la pompe qu'il doit libérer. L'employé regarde le client, la voiture et le numéro de la pompe, puis la libère en appuyant avec son

---

<sup>40</sup> Patej, S., art. cit., p.9-10.

index sur l'écran tactile de l'ordinateur qui affiche une image de la pompe correspondante clignotant en vert. Le temps de réaction de l'employé ainsi que celui d'attente des clients doit être court.

Le franchiseur exige que la pompe soit libérée dans un temps inférieur à 12 secondes. Autrement dit, l'employé de la caisse ne doit pas se déplacer de ce lieu ou faire autre chose que la libération des pompes et l'encaissement.

### TEXTE 3: TEMPS REGLEMENTE DE LIBERATION DE LA POMPE

ILOT DE DISTRIBUTION			Score	79.58%
SF	18	L'attente après décrochement du pistolet est inférieure à 12 secondes	8	✓

En cas de retard ou d'absence de réponse de la part de l'employé, le client actionne une sonnette situé sur l'îlot de distribution et sur laquelle est écrit « appel gérant ». Cette station-service dispose de 7 appels gérant.

La station dispose également sur la zone de distribution de deux extincteurs portables à poudre, d'une couverture d'incendie, de deux bacs de sable absorbant utilisé pour nettoyer les tâches de carburant causées par les débordements des réservoirs des véhicules. Quatre bacs doivent être remplis d'eau propre et mis à disposition des clients pour laver les pare brise de leurs véhicules.

Une borne de gonflage est mise gratuitement à la disposition des clients, en libre service, pour contrôler la pression des pneus. Le franchisé et ses employés doivent veiller à ce qu'elle soit propre et en état de fonctionnement sans que des objets encombrent son utilisation

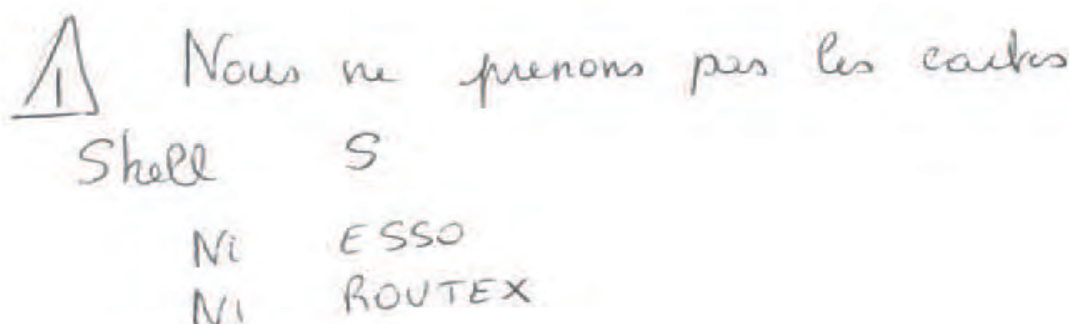
### TEXTE 4: CONSIGNE DU FRANCHISEUR : VEILLER AU FONCTIONNEMENT ET A L'ACCESSIBILITE DE LA BORNE DE GONFLAGE

La borne de gonflage est propre et en état de fonctionnement	10	✓
La borne de gonflage est accessible (pas de véhicule ventouse ou objets divers)	10	✓

Cette borne d'air est équipée d'un manomètre mesurant la pression et le niveau d'écart de vide des pneus, d'un flexible (tuyau) et de deux boutons pour augmenter et diminuer la pression. Les clients consultent le cahier d'utilisation, et les numéros marqués sur les portuaires, ou les réservoirs de leurs véhicules pour lire la pression de référence pertinente à mettre. L'air est mis en communication avec le pneu du véhicule par l'intermédiaire du flexible (tuyau) grâce à un système qui s'éclipse sur la valve du pneu. Ainsi le manomètre indique le niveau de pression réelle du pneu. En fonction de ce niveau, le client appuie sur le bouton vert/rouge pour gonfler/dégonfler jusqu'à ce que le manomètre indique la pression de référence.

La zone de distribution organise deux parcours pour les clients. Le premier parcours est réservé aux véhicules légers et appelé « VL », le deuxième est réservé aux véhicules poids lourds « PL » (de plus de 3,5 tonnes). Ce partage permet d'orienter les véhicules en fonction de leurs poids à la zone de distribution adaptée (voir annexe II-20). La partie PL dispose de trois pompes à haut débit et les clients dans cette zone ne peuvent se servir qu'après avoir montré et déposé leur moyen de paiement (souvent des cartes pétrolières) à la caisse. Ainsi, l'employé procède à la vérification de la validité de la carte pétrolière (date de validité, numéros et sigles) et de son acceptation par le franchiseur (les employés ont à leur disposition un document qui contient les figures de l'ensemble des cartes acceptées par le franchiseur). Les textes suivants écrits par le manager rappellent aux employés les cartes qu'ils ne peuvent accepter.

**TEXTE 5: CONSIGNE DU MANAGER : NE PAS ACCEPTER CES CARTES PETROLIERES**



Nous ne prenons pas les cartes

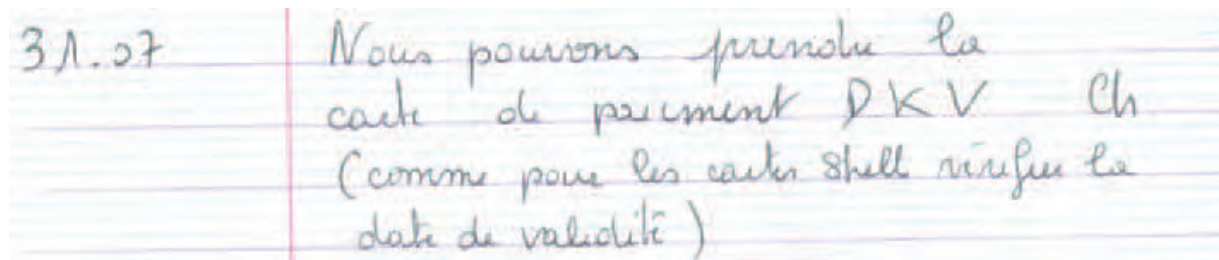
Shell S

Ni ESSO

Ni ROUTEX

Un autre texte vient autoriser aux employés de prendre dorénavant une carte interdite auparavant.

**TEXTE 6: CONSIGNE DU MANAGER : ACCEPTER CES CARTES PETROLIERES**



31.07 Nous pouvons prendre la carte de paiement D K V Ch (comme pour les cartes Shell vérifiez la date de validité)

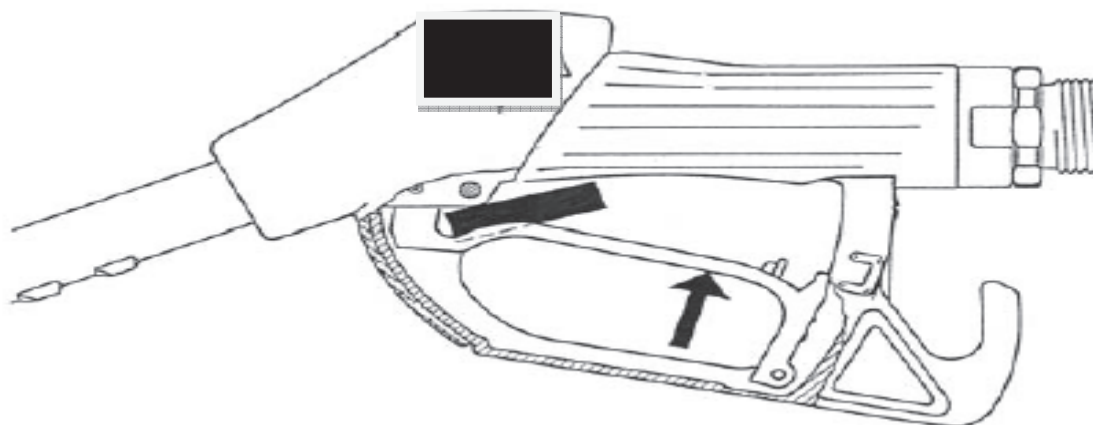
---

Les employés doivent procéder à la vérification de la date de validité de toutes les cartes de paiement avant de libérer une pompe de la zone PL. Ce qui contraint les clients de cette zone de faire deux allers-retours à la caisse, une première fois pour déposer le moyen de paiement et une deuxième fois pour procéder au paiement, après être servis en carburant.

L'augmentation de l'autonomie des véhicules PL est obtenue par l'augmentation des capacités de leurs réservoirs (800 à 1100 litres). Ce qui fait la différence avec la zone VL c'est que le conducteur PL a plus de contraintes. Ce dernier, pour se libérer de la contrainte de rester trop long temps (15 à 30 minutes) à faire son plein et ainsi aller aux toilettes ou à la cafétéria pour boire un café offert par l'employé (car le franchisé demande aux employés d'offrir le café à chaque client PL, vu la quantité achetée), utilise des agents (non humains) qui les remplacent pour appuyer sur le pistolet, pour réduire ou augmenter le débit sans interrompre la continuité du flux.



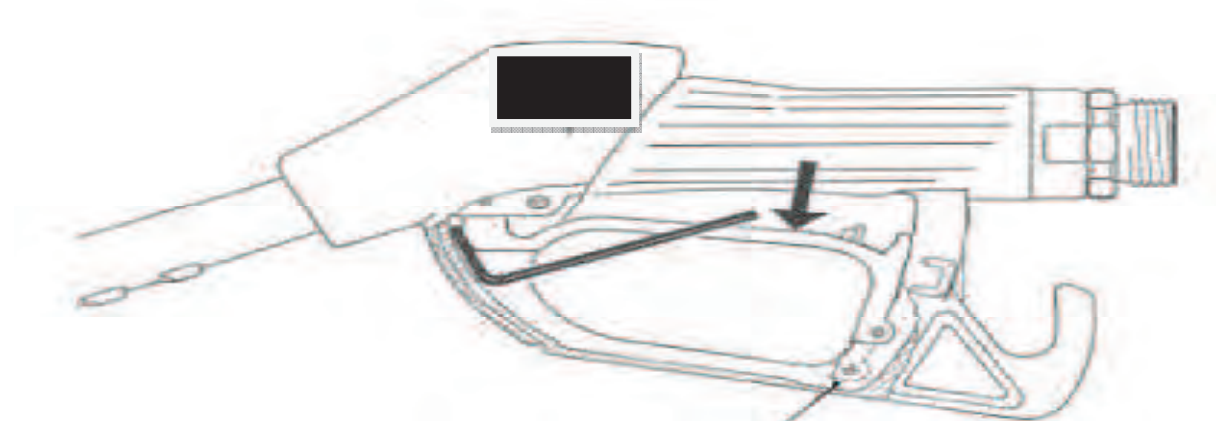
**FIGURE 13: PISTOLET EN MODE HAUT DEBIT**



Cette technique est utilisée quand le conducteur va aux toilettes ou prendre un café au bar de la cafétéria.

Mais, quand le client PL est pressé, il utilise la technique suivante :

**FIGURE 14: PISTOLET EN MODE DE DEBIT ELEVE**



Quant aux clients de véhicules légers, ils se servent sans avoir cette obligation de déposer leur moyen de paiement à la caisse.

A l'entrée de cette zone, un totem indique les prix des hydrocarbures aux clients. Les prix sont décidés par le franchiseur qui envoie un courriel électronique intitulé « changement des prix » au franchisé. Le manager reçoit les nouveaux prix, il les imprime et les met bien en évidence à la caisse sur le tiroir pour que les employés procèdent, à la date et à l'heure



indiquée sur le message, au changement des prix sur le totem et sur les écrans de la caisse. Une fois le changement des prix effectué par les employés, le manager doit le confirmer par retour de messagerie électronique au franchiseur, qui, à son tour, doit en informer la société d'autoroute (voir annexe II-4).

Dans cette zone les employés doivent nettoyer régulièrement le totem des prix, les supports des affiches publicitaires, les pistolets, la piste. Ils doivent également approvisionner les distributeurs de gants jetables et papier.

### 2-4-3. LA ZONE BOUTIQUE, CAISSE ET AUTRES.

---

Différentes zones constituent le bâtiment central qui se trouve à une distance réglementaire<sup>41</sup> de la zone de dépotage et de la piste de distribution.

#### **A) Boutique**

Dans les rayons de la boutique différents produits sont rangés par catégories : huiles moteurs, produits d'entretien des voitures, peluches, boissons, produits frais, biscuits et chips, livres et journaux, cartes routières. Nous trouvons également deux bacs, un pour les sandwiches, un autre pour les glaces, et trois gondoles de bonbons. Le tout est disposé de façon à ne pas encombrer la boutique et faciliter la circulation des clients. Les produits sont rangés suivant le planogramme (une représentation graphique de rangées de produits) fourni par le franchiseur, ce qui traduit une application de son concept magasin.

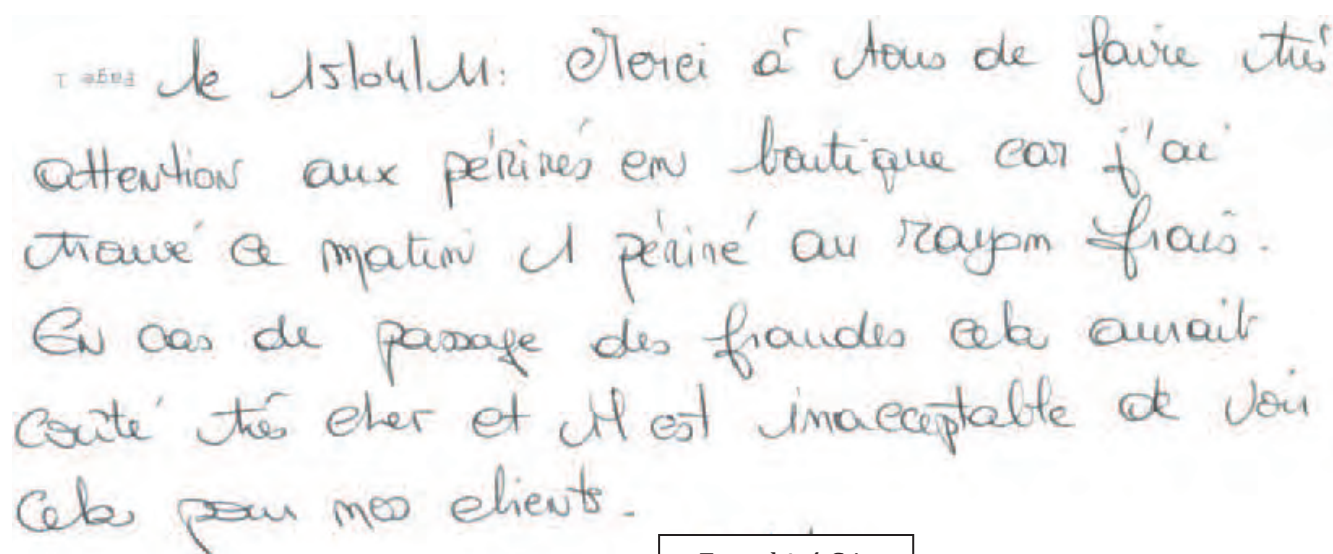
La fourniture des produits en boutique est l'affaire de plusieurs acteurs. L'assistant-manager vérifie l'étiquetage des produits, le respect des planogrammes et commande les produits en suivant le planning des commandes fourni par le franchiseur et ses fournisseurs référencés (voir annexe II-5). Les employés réceptionnent les produits et les mettent dans les rayons de la boutique, ils procèdent au nettoyage des rayons et respectent la rotation des produits en fonction de leur date de péremption lors de la mise en rayon, ils vérifient également les températures des différents meubles de produits frais et surgelés. Le manager intervient pour

---

<sup>41</sup> 17 mètres pour les installations avant 3 août 2003, pour plus d'information sur cette réglementation voir site : <http://www.legifrance.gouv.fr>

rappeler aux employés qu'ils doivent respecter le planogramme du franchiseur, la rotation des produits et le nettoyage des linéaires lors de la mise en rayon des différents produits. Le franchisé, lors de ses visites, vérifie l'application des règles de la mise en rayon (nettoyage, rotation, etc.) et rappelle les consignes quand il le faut comme le texte suivant à propos d'un produit périmé trouvé en rayon.

#### TEXTE 7: CONSIGNES DU FRANCHISE : RETIRER LES PRODUITS PERIMES



Le 15/04/11: Merci à tous de faire très attention aux périmés en boutique car j'ai trouvé ce matin 1 périmé au rayon frais. En cas de passage des fraudes cela aurait coûté très cher et il est inacceptable de voir cela pour mes clients.

Franchisé G4

Le franchisé vérifie également lors de ses visites temporaires la présence en rayon de la gamme des produits du franchiseur et l'ensemble des produits commandés auprès du franchiseur et ses fournisseurs référencés par la consultation des factures et bons de livraison.

Le franchiseur contrôle par des visites mensuelles du client mystère et d'un animateur régional (chef de secteur) la présence de ses produits et le respect de son concept magasin.

Pour inciter les clients à passer par la boutique, l'accès direct aux toilettes par l'extérieur est fermé la journée. Les employés doivent mettre une affiche pour indiquer aux clients que cette

porte est fermée et qu'il faut passer par la boutique « *Porte fermée, veuillez passer par la boutique, Merci* »<sup>42</sup>.

## **B) Caisse**

L'action dans cette zone suit des injonctions provenant de différents acteurs.

La caisse est le lieu où se dirigent les clients pour payer le carburant et les produits de la boutique en respectant l'ordre de la file d'attente.

L'opération d'encaissement des achats de carburants se fait sur deux écrans tactiles qui se retrouvent l'un à côté de l'autre (voir annexe II-7). Sur le premier nous trouvons la figure de l'ensemble des pompes de la station. Dès qu'un client décroche un pistolet sur la piste de distribution, la figure correspondante de la pompe commence à clignoter en vert en s'accompagnant d'une sonnerie qui signale à l'employé que le pistolet a été décroché et lui permet d'identifier rapidement la pompe qu'il faut libérer. Au raccrochage du pistolet par le client, la figure sur l'écran arrête de clignoter et devient rouge en donnant la quantité du carburant et le prix que le client doit payer. Une fois le client arrivé à la caisse, l'employé touche avec son index la figure rouge de la pompe sur l'écran pour faire basculer le montant sur le deuxième écran qui est lié au terminal de paiement et au tiroir-caisse, ce qui permet la réalisation de la transaction.

En fonction du moyen de paiement présenté par le client, l'employé appuie sur une des touches « espèce », « chèque », « carte bancaire » ou « cartes pétrolières ». Quand c'est une carte pétrolière l'employé doit chercher dans une longue liste la touche correspondante à la carte présentée, et parfois il fait appel à son collègue pour l'aider à trouver la touche : « *Paul, viens voir je trouve pas cette carte* ».

Le terminal de paiement par « cartes bancaires » et celui des « cartes pétrolières » se ressemblent. Pour que les employés ne se trompent pas de terminal de paiement et permettre une certaine rapidité dans l'opération d'encaissement, le manager a collé sur chaque terminal un papier portant sa fonction.

Quand le client achète des produits dans la boutique, l'employé scanne le code barre de chaque produit à l'aide d'un appareil appelé « douchette » qui lit et transmet le code barre du produit à l'ordinateur, qui le convertit en prix qui apparaît simultanément sur le premier écran

---

<sup>42</sup> Voir annexe II-6

et sur l’afficheur des prix destiné aux clients. Ainsi, le prix se rajoute à la liste des achats pour donner le prix total à payer/encaisser par le client/employé.

Si le client paie en espèces, l’employé appui sur la touche « espèce » sur l’écran pour qu’un « tiroir caisse » métallique s’ouvre automatiquement. Ce tiroir contient huit compartiments pour la monnaie, quatre pour les billets et une ouverture pour y mettre les chèques et les grosses coupures de billets.

**FIGURE 15: RANGEMENT DE LA MONNAIE DANS LE TIROIR CAISSE**





Ce tiroir permet la séparation et le rangement des billets par coupures et des pièces de monnaie par valeur. Ainsi, les employés peuvent distinguer facilement entre les différentes coupures de billet et les valeurs des pièces que contient le tiroir et être rapides dans le calcul mental de la somme à rendre aux clients indiquée sur l’écran de l’ordinateur et sur l’afficheur destiné aux clients. Le tiroir-caisse contribue d’une part à une rapidité de l’employé dans la gestion des files d’attente formées par les clients dans la boutique et la piste de distribution, et à le libérer pour faire d’autres tâches (nettoyer, ranger, rempoter, etc.). D’autre part, cette méthode engendre moins d’erreurs de caisse de l’employé, car le critère « écart de caisse »

rentre dans le calcul de la prime trimestrielle octroyée à l'employé par le franchisé pour sa qualité du travail (voir annexe II-8).

Les employés doivent également respecter la règle de sécurité concernant les prélèvements, en procédant à des prélèvements réguliers et en ne laissant pas plus de 300 euros dans le tiroir de la caisse. Cette règle figure sur la première ligne d'un ensemble de règles fournies par le franchiseur et qui sont constitutives de l'axe de sûreté à propos duquel les employés du franchisé doivent être formés dès leur premier jour d'embauche.

#### TEXTE 8: FORMATION DU PERSONNEL DE LA STATION-SERVICE « PREMIER JOUR »

S U R E T E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transférer le cash vers le coffre dès le dépassement du seuil autorisé dans la station (.....€)</li> <li>Ne jamais compter l'argent sur le comptoir ou à la vue d'un client</li> <li>Laisser constamment les portes de la réserve et du bureau fermées</li> </ul>	
	Ne jamais faire opposition à un voleur en cas d'agression, surtout ne jamais se mettre en danger face à cette situation (ne pas tenter de les enfermer dans la boutique)	
	Ne pas laisser entrer des gens portant un casque de moto dans la boutique	

Source : Document du franchiseur GP1.

Ce document du franchiseur posé à la caisse présente l'ensemble des règles que les employés doivent respecter dans la zone caisse et boutique, en plus de la règle de prélèvement, comme : « *Ne jamais compter l'argent sur le comptoir ou à la vue d'un client* », de ce fait, les employés vont à la zone réserve pour compter les prélèvements d'argent en gardant la porte de cette zone fermée. Comme dans les consignes données par le franchisé dans le texte suivant :

#### TEXTE 9: CONSIGNES DU FRANCHISE POUR LES PRELEVEMENTS DES BILLETS

**les prélèvements**  
enlevé discrètement les billets les mettre ds une  
pochette , les compter ds la réserve porte fermée

Ces règles sont souvent rappelées oralement par le franchisé, le manager et l'assistant-manager.

L'assistant-manager : *« là, il faut faire un prélèvement »*, le manager : *« il faut faire un prélèvement »*, le franchisé : *« n'hésitez pas à faire des prélèvements réguliers...et gardez la porte de la réserve fermée »*.

L'ordinateur d'encaissement est également programmé pour afficher le texte suivant à chaque dépassement du seuil de 300 euros :

**TEXTE 10: CONSIGNES DU FRANCHISE POUR LES PRELEVEMENTS DES BILLETS**

*« La somme en espèce contenue dans le tiroir est supérieure à la somme maximum !!! Il est fortement conseillé de faire une enveloppe »*

Ce texte apparaît à l'écran de l'ordinateur d'encaissement et gêne les employés dans l'effectuation des encaissements et ne disparaît de l'écran qu'une fois le prélèvement fait et validé en appuyant sur une touche « OK » qui apparaît à la suite de ce message.

Nous trouvons en dessous des écrans un tiroir en bois qui s'ouvre manuellement et contient des cartouches de cigarettes. Dans la continuité, un autre tiroir contient une petite boîte, une calculatrice et un rangement de pièces de monnaie qui indique la valeur de chaque pile de pièces. Ce rangement et la calculatrice permettent aux employés de compter et soustraire de leur quart la somme de 300 euros qui constituera la somme de départ, pour le quart suivant, appelée par les employés le « fonds de caisse ».

Pendant la nuit la porte d'accès à la boutique est fermée et l'encaissement des carburants se fait à l'avance, l'employé utilise un microphone pour l'annoncer aux clients : *« le paiement se fait à l'avance, veuillez passer à la caisse s'il vous plaît »*. L'encaissement se déroule de l'extérieur à travers un passe paquet qui permet d'échanger produits et monnaie. L'employé prend les commandes des clients et cherche lui-même les produits, encaisse le prix correspondant et pose les produits dans le passe-paquet.

Dans cette zone nous trouvons également, un meuble situé derrière le poste d'encaissement et dans lequel sont rangés des produits en vente promotionnelle (DVD, ballons, jouets, miniatures, etc.). Ces offres changent trimestriellement ou mensuellement et ne se font qu'avec l'achat d'une certaine quantité minimum de carburant. Il s'agit d'une technique de marketing direct qui fait partie du concept développé par le franchiseur. Ce dernier procède à



une campagne publicitaire sur le lieu de vente (PLV). La PLV se définit comme « l'ensemble des supports publicitaires utilisés sur le lieu de vente »<sup>43</sup>

Prenons l'exemple de la campagne publicitaire de GP1 du 1<sup>er</sup> avril au 30 juin 2010 et qui consistait en l'offre suivante :

1 plein de carburant de 30 litres minimum + 2,00 Euros = 1 Ballon de foot.

En plus du franchiseur, plusieurs acteurs sont impliqués dans cette opération de vente appelée également « Vente active » le franchisé, le manager, l'assistant-manager et les employés.

a) le franchisé doit s'approvisionner régulièrement, chez un fournisseur désigné par le franchiseur, pour mettre en vente promotionnelle les ballons. Le stock des ballons doit être renouvelé en continu durant toute la période de la vente promotionnelle indiquée par le franchiseur.

b) le manager rappelle à son assistant les dates des commandes et la vérification des stocks restants en ballons et la quantité vendue. Elle rappelle également aux employés l'importance de la quantité vendue pour le classement de la station-service dans le cluster et pour l'attribution de la prime qualité.

c) l'assistant-manager doit faire des commandes régulières en tenant compte du stock disponible et de la quantité vendue. Il doit également mettre en place la livraison reçue.

d) l'employé présente la promotion en caisse de façon systématique à tous les clients selon les formules données par le franchiseur.

#### **TEXTE 11: FAIRE DIRE LES EMPLOYES PAR LE FRANCHISEUR**

*« Lors de votre prochain plein, choisissez (type de carburant), vous pourrez prendre un ballon de foot pour 2 euros seulement ! », « Souhaitez-vous profiter de notre offre ballon de foot en boutique ? Un ballon de foot exclusif pour 2 euros de plus seulement », ou une formule générale pour toute sorte de produit de la vente active : « Bonjour, voulez-vous profitez de notre offre spéciale ? ».*

---

<sup>43</sup> Voir site web : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

Le franchiseur intervient par PGT à travers le client mystère pour évaluer les stations-service sur ce critère de « vente active ». Ce dernier, lors de sa visite, constate chaque mois si l'employé lui propose l'offre promotionnelle du mois selon l'expression uniforme de vente.

L'employé doit proposer l'achat d'un produit de vente active à tous les clients. Pour chaque vente réalisée, il imprime un double de facture et note son nom dessus pour que le manager comptabilise le nombre des ventes actives par employé et les transmette au franchisé qui donnera chaque début de semaine le classement hebdomadaire<sup>44</sup> des ventes des employés et des stations-service du cluster. Ce qu'affirme le franchisé G4 dans le texte suivant :

#### **TEXTE 12: CLASSEMENT DES EMPLOYES SELON LA VENTE ACTIVE PAR STATION-SERVICE**

G4 : *« Nous établissons un classement hebdomadaire sur la vente active par site et, chaque lundi, les quatre sites peuvent comparer leurs résultats ».*

Le dessus du meuble des produits promotionnels sert d'appui à l'employé pour poser une feuille sur laquelle il note les numéros des plaques d'immatriculation des différents véhicules qui se présentent sur la zone de distribution. L'écriture de ces numéros permet à l'employé d'une part, de ne pas inverser l'encaissement des pompes quand les clients sont nombreux ou ne respectent pas l'ordre de passage à la caisse (le client peut aller aux toilettes ou être occupé au téléphone avant de passer à la caisse). Et d'autre part, en cas de départs impayés (vol ou fuite du client) de communiquer rapidement le numéro à la gendarmerie. Les employés appellent tout départ impayé par « PSP » qui signifie « Parti Sans Payer ».

Dans cette zone l'employé doit respecter un ensemble de règles provenant du franchiseur et régissant le rapport avec les clients :

---

<sup>44</sup> Voir Annexe II-9 : Classement des employés du cluster par vente active.



## TEXTE 13: EVALUATION CLIENT MYSTERE DU RAPPORT EMPLOYES-CLIENTS

CONTACT		La personne en caisse :	Score	88.37%
porté la tenue	GP	ou du partenaire restauration	25	✓
La tenue est propre et en bon état (pas de taches, pas de vêtements abîmés)			25	✓
dit bonjour la première			10	✓
est souriante (sourire naturel)			25	✓
est exclusivement tournée vers vous (ne discute pas avec qqun d'autre en vous servant) et vous regarde dans les yeux quand elle s'adresse à vous			25	✗
vous dit merci			10	✓
vous propose spontanément un reçu			10	✓
dit au revoir ou toute autre formule de prise de congé			10	✓
est rapide et efficace			25	✓
Votre demande spécifique (à préciser en commentaire) est traitée de façon satisfaisante			25	✓
Le contact est agréable (cochez non s'il est neutre)			25	✓

L'employé n'est pas libre dans le choix de la tenue du travail. Il doit porter une tenue du franchiseur, qui doit être propre et en bon état. Une des règles importante dans cette zone est la formule uniforme « Bonjour, Au Revoir, Merci avec le Sourire » dite BAM'S<sup>45</sup> que chaque employé doit dire à chaque client qui rentre dans le bâtiment de la station-service.

Dans les formations données par le franchiseur au franchisé et à ses employés, le BAM'S constitue un des critères centraux de la réussite de la relation client. Cette formule signifie pour le franchiseur que l'employé prend en charge le client dès son entrée dans le magasin, l'employé doit être « *exclusivement tourné vers le client* ». Ainsi, le franchiseur place la formule et le comportement des employés, au travail, au cœur de la relation commerciale et de sa réussite.

### C) Cafétéria :

La cafétéria est une zone dans laquelle les employés servent café et repas. Ce service est assuré par une seule employée aidée de temps en temps par son collègue de la caisse.

L'entrée de la cafétéria se situe du côté caisse et communique directement sur un couloir qui sépare le comptoir de cinq meubles réfrigérés de boissons sur lesquels les machines à chocolat chaud et à café sont posées. La machine à café occupe une place centrale dans la cafétéria de la station-service. Elle est offerte par le fournisseur de café référencé par le franchiseur GP1 et

<sup>45</sup> Voir Annexe II-10 : Formation des employés au BAM'S.

en location suite au changement de fournisseur depuis l'arrivée du franchiseur GP2. Selon la manager, le franchisé G4 paye un loyer de 100 euros par mois pour la machine à café.

Le fournisseur de café demande au manager et aux employés de « *Ne pas toucher le réglage du percolateur* » ou du moulin qui permet de moudre automatiquement le café en grain quand le niveau de café en poudre dans le bac atteint un niveau minimum. Cependant, le degré de mouture du café fait plusieurs différences : de goût du café, de niveau de café dans la tasse et la surchauffe du moulin. Un de ces éléments peut causer une interruption du service cafétéria. Pour éviter les critiques des clients ou une interruption du service, les employés finissent par toucher au réglage du percolateur.

En dessous de la machine à café se trouve un bac de marc de café sur lequel est superposé un bâton utilisé par l'employé de la cafétéria pour donner un et un seul coup du bras de café pour que le marc tombe sans faute dans le bac qui doit être vidé régulièrement. Le dessus de la machine à café sert à sécher différentes tasses (petites, moyennes et grandes) après qu'elles soient lavées à la main, avec un produit qui donne des allergies visibles sur les mains des employés, parce que le lave vaisselle ne fonctionne pas.

Pendant les moments de grande affluence, de 12h00 à 14h00 pour les repas ou quand un bus arrive à n'importe quel moment de la journée, les employés servent le café dans des tasses. Mais quand celles-ci s'épuisent, ils utilisent des gobelets en plastique, ce qui les expose souvent aux critiques des clients qui se refusent à boire dans des gobelets en plastique en disant : « *par principe je viens ici (à la cafétéria) pour boire un vrai café* » ou « *Je paie plus cher pour la tasse* » car le prix du café à la cafétéria (1,30 euros) est supérieur à celui du distributeur automatique (1,10 euros) dans la salle de nuit, d'autres clients argumentent que « *le café chaud dans un gobelet en plastique c'est pas bon, parce que ça réduit la fertilité* ».

En face de la machine et sous l'évier, un bac sert à ranger les bouteilles vides. Les employés de l'après-midi le récupèrent, font le tri des bouteilles et rangent celles consignées dans les casiers du fournisseur de boissons.

## **D) Cuisine**

La cuisine fait partie de la cafétéria et se trouve au fond du couloir de la cafétéria dans la continuité du bar. Cette zone sert à préparer les repas : plats chauds, sandwichs frais, salades et paninis.

C'est l'employé de la cafétéria qui occupe le poste de cuisine. L'employée de l'équipe du matin commence par vérifier si l'employé de nuit a fourni la cuisine en éléments qui rentrent dans la préparation des repas. Pour la préparation des repas et des sandwiches l'employé doit respecter un ensemble de règles d'hygiènes affichées par le franchiseur dans la cuisine. Ces règles sont rappelées souvent aux employés par le manager, et elles concernent :

a) l'hygiène corporelle : l'employé doit se laver les mains avec le gel bactéricide et porter des gants à usage unique avant de commencer la préparation des repas et sandwiches. Ces règles sont difficilement applicables quand l'employé doit assurer en plus le service cafétéria et faire de ce fait sans cesse des allers-retours entre la cafétéria et la cuisine, ce qui nécessite d'enlever les gants et se laver les mains pour servir chaque client qui se présente à la cafétéria pour ensuite se relaver les mains et remettre de nouveaux gants pour continuer la préparation des sandwiches et repas.

b) le déconditionnement des produits et le respect de la chaîne du froid : l'employé doit sortir au fur et à mesure les produits du réfrigérateur, conserver leurs étiquettes d'origine et à la fin de la préparation les filmer ou les mettre dans un bac et les étiqueter de nouveau en inscrivant la date d'ouverture et la date limite de consommation de chaque produit. Pour cela, l'employé doit se reporter à l'affiche du franchiseur concernant la « durée de vie des produits entamés et en cours de fabrication » (voir Annexe II-12). Cette traçabilité du produit est vérifiée par l'équipe suivante et toute erreur doit être signalée au manager qui vérifie la bonne application des procédures.

c) à la fin de chaque service, le plan de travail ainsi que tous les ustensiles utilisés pour la préparation doivent être nettoyés, rangés et gardés propres.

Le service de la cuisine se déroule entre 12h00 et 14h00 et ne concerne pas que les employés du quart du matin, les employés des différents quarts y participent. De 16h00 à 18h00 l'employé du quart de l'après-midi prépare les paninis et les salades qui vont être servis le lendemain. Cette opération s'appelle « les Prép. ». L'employé de nuit participe également à ce service par la mise dans les réfrigérateurs des différentes denrées alimentaires (steaks et frites surgelés et produits frais) qui rentrent dans la préparation des repas et sandwiches, et souvent avant la fin de son quart (à la relève), il rappelle à l'équipe du matin qu'il a fait le plein de la cuisine « *j'ai fait le plein* » ou « *le plein est fait* » pour rassurer l'employée de la cafétéria et lui éviter tout déplacement inutile de la zone cuisine pendant la préparation des repas. Ainsi,

cette dernière n'aura que la préparation des sandwiches de 9h00 à 11h00 pour que tout soit prêt pour le déroulement dans de bonnes conditions du service entre 12h00 et 14h00.

Quand il n'y a plus de clients à la cafétéria, l'employée de la cafétéria est aidée par les employés du quart suivant pour récupérer les plateaux sur les tables et laver la vaisselle.

### **E) Réserve**

La réserve est le lieu de réception et de rangement des marchandises. La réception des livraisons se fait tous les jours pour les sandwiches, les mardis pour les produits frais (hors sandwiches) et surgelés, et les mercredis pour les produits secs (épicerie et boissons) avec une livraison complémentaire vendredi pendant les saisons de haute activité (juillet et août pour les vacances scolaires, décembre et janvier pour la période d'ouverture des stations de ski).

Dans la réserve sont rangés les reliquats des produits secs (biscuits, chips, etc.) après remplissage des rayons de la boutique. Nous trouvons également des casiers fermés destinés au rangement des affaires des employés, et quatre grands congélateurs qui contiennent les cartons de frites, de viennoiseries, de glaces, de baguettes de pain, et de demi-baguettes.

Souvent, pour faire de la place dans les congélateurs, les employés déballent les produits de leur emballage en carton encombrant, en détachant soigneusement les tickets collés sur ces cartons et sur lesquels figure la date limite de consommation (DLC). Ces tickets sont recollés par la suite sur les sacs en plastique qui entourent ces produits. La conservation de ces tickets est obligatoire pour le contrôle hygiène.

Entre les quatre congélateurs se situe un coffre dans lequel les employés mettent les enveloppes de fin de quart et les prélèvements effectués.

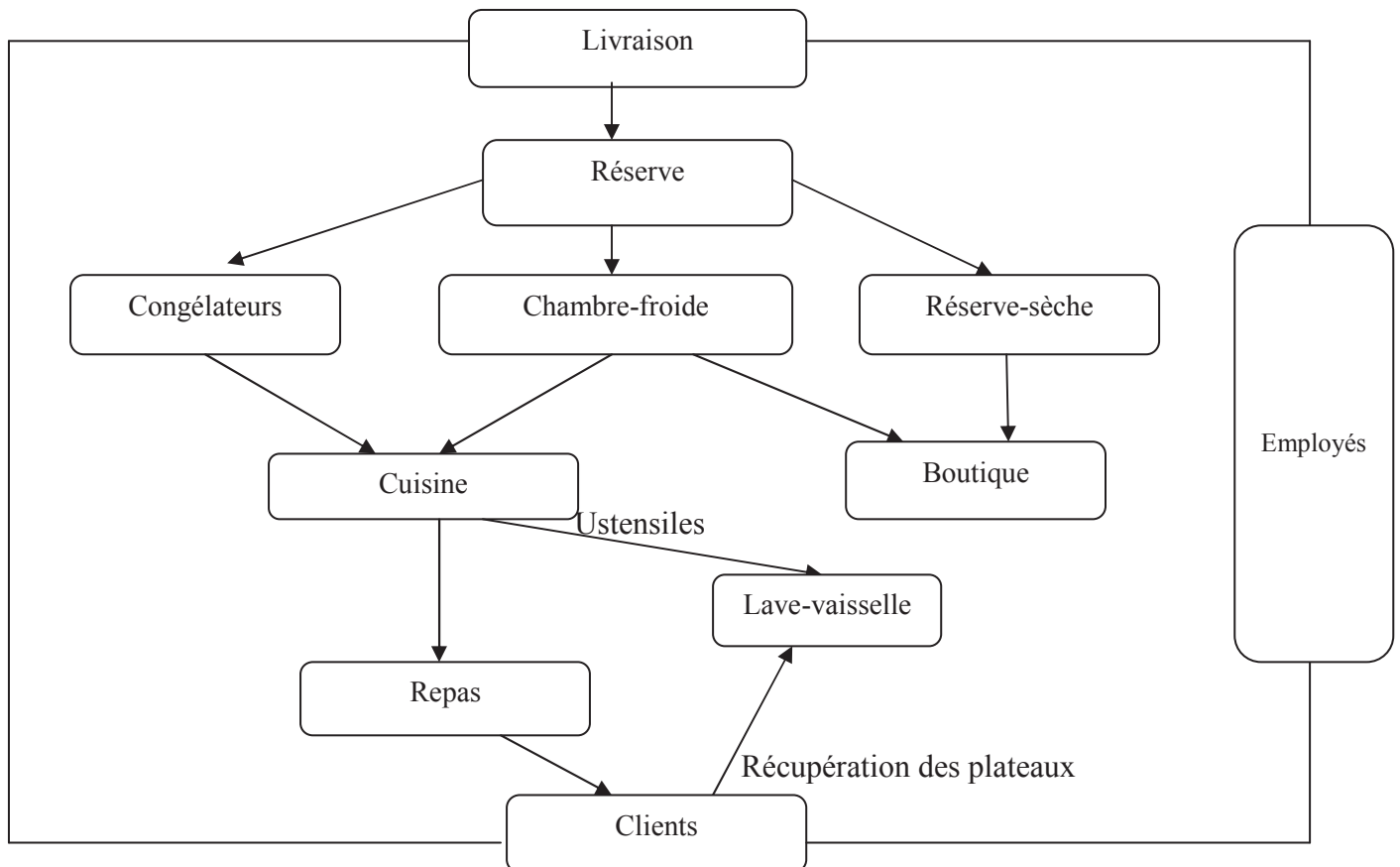
A côté des congélateurs se trouve un meuble pour le rangement des produits de nettoyage et des différents cartons de sacs poubelles : les sacs de 30 litres sont utilisables pour la poubelle située dans la salle de nuit (entre les toilettes et les distributeurs automatiques de café), les sacs de 50 litres pour la poubelle placée dans la cafétéria et celles de la zone de distribution. Les sacs de 100 litres pour les trois poubelles situées autour du bâtiment de la zone boutique et caisse.

Dans la réserve, nous trouvons également une chambre froide pour le rangement des boissons et des produits frais : eau, produits destinés à la cuisine (fromages, sauces, charcuteries, etc.).

Cette chambre est équipée d'un thermomètre qui donne la température que les employés doivent surveiller et relever à chaque quart.

Les employés interviennent dans tout le processus de circulation des marchandises de la livraison à la vente aux clients.

**FIGURE 16: INTERVENTION DES EMPLOYES DANS LE CIRCUIT DES MARCHANDISES DE LA STATION-SERVICE.**



En sortant de la chambre froide et dans le couloir qui mène aux vestiaires nous trouvons plusieurs affiches : le planning mensuel, les feuilles de présences nominatives, le règlement intérieur, la feuille de contrôle de l'huile de friture, un tableau sur lequel figurent les priorités du client mystère, les feuilles de livraisons pour noter le nom du fournisseur, le numéro d'immatriculation du camion livreur, la température du camion, et enfin le nom et la signature de l'employé qui a réceptionné la marchandise.

Dans ce couloir nous trouvons également quelques outils de nettoyage : un balai pour la piste, un autre pour la cafétéria, deux raclettes, une brosse et le produit de nettoyage des tâches de carburants.

## **F) Toilettes**

Cette station dispose de quatre unités séparées de toilettes : pour femmes, hommes, handicapés et une nursery. Leur disponibilité et propreté occupent une place importante dans la station-service. Le franchiseur contrôle la propreté de la station et des toilettes par l'intermédiaire du chef de secteur et du client mystère.

Le franchiseur GP1 rappelle dans le texte suivant qui apparaît sur la première page du magazine du réseau, à l'ensemble des franchisés de son réseau que la propreté des sites et particulièrement des toilettes est importante.

### **TEXTE 14: FAIRE-FAIRE DU FRANCHISEUR : PROPRETE DES TOILETTES**

*« Le score national (visites mystères) est très satisfaisant (91,8%). Tous les voyants sont au vert, excepté les toilettes (73,8%). Le constat est sans appel. Dommage ! Surtout lorsqu'on sait l'importance de la propreté des toilettes aux yeux des clients. Sur autoroute, la pause sécurité et détente revêt une importance particulière. Les clients ne s'arrêtent pas toujours pour faire le plein de carburant. »*

Pour le franchisé G3 la propreté et la disponibilité des toilettes passe par l'affectation du personnel compétent à cette tâche, ce qu'il confirme par ce texte :

### **TEXTE 15: FAIRE-FAIRE DU FRANCHISE : PROPRETE DES TOILETTES**

*« Pour tous les sites du cluster, c'est l'entretien global du site, à commencer par les toilettes, qui reste un élément déterminant pour obtenir une bonne note. Nous avons atteint les 100% en ayant augmenté les fréquences d'entretien et le nombre de personnes sur ces tâches. Le personnel affecté s'autogère de façon idéale. Particulièrement compétent, il est apprécié par nos clients. Les automobilistes font souvent la remarque sur nos toilettes impeccables. Parfois, ils font même la comparaison avec d'autres enseignes pétrolières sur autoroute... »*

Le franchiseur contrôle et évalue la propreté du site en accordant une grande importance aux toilettes. Le franchisé demande aux employés de nettoyer les toilettes à tour de rôle toutes les

deux heures, et d'aller vérifier visuellement la propreté toutes les trente minutes. Cette tâche se fait d'une manière répétitive et à une fréquence élevée. Une affiche collée à la porte des toilettes portant la date, l'heure de nettoyage et les noms et signatures des employés doit être remplie à chaque nettoyage. A cet effet, différents outils et produits de nettoyage sont mis à disposition des employés pour nettoyer le sol, le mur, les miroirs et approvisionner les toilettes en papier et savon.

D'ailleurs, le manager fait régulièrement des contrôles visuels des toilettes car son bureau se situe à leur proximité (voir le plan de la station, Annexe II-18), ce qui lui permet d'entendre tout ce que les clients disent à propos des toilettes : *«Ouh ! C'est sale !»*, *«Ça fait plaisir, ces toilettes sont propres»*. Cet état ne passe pas inaperçu de la part des clients et permet au manager de demander aux employés d'aller vérifier les toilettes, en leur téléphonant et sans quitter son bureau, *« Allo, tu peux aller vérifier les toilettes s'il te plaît »*.

### **G) Bureau**

Le bureau est le lieu que la manager occupe pour accomplir les différentes tâches administratives : compter les caisses des différents quarts, faire le suivi des recettes et dépenses et répondre aux appels téléphoniques du franchisé et des différents fournisseurs.

La principale tâche qu'effectue la manager est le suivi des encaissements des différents quarts. Pour cela, elle va à la réserve pour récupérer les différentes enveloppes contenant les prélèvements et les recettes de fin de quart mises par les employés dans le coffre fort, sur son passage par la boutique elle murmure à son assistant et à l'employé de la caisse *«je vais faire les caisses»*.

La manager doit refermer la porte blindée du bureau pour vider le sac des prélèvements sur son bureau et procéder au tri des enveloppes par quart, nom et ordre chronologique des prélèvements. Le fait que les employés plient la feuille de quart de manière à laisser leur nom et la date visibles depuis les enveloppes transparentes, aide la manager à faire ce tri. Cette dernière retire l'enveloppe du quart de la nuit parce qu'elle ne rentre pas dans le calcul de la journée comptable de la veille<sup>46</sup>, elle sera rangée dans le coffre fort du bureau et rentrera, avec les enveloppes qui seront mises aujourd'hui dans le coffre de la réserve, dans le calcul de la journée comptable du lendemain.

---

<sup>46</sup> La journée comptable prise en compte par le manager est celle de la veille, elle dure vingt-quatre heures de 20h00 à 20h00 et elle est composée de trois quarts : quart de la nuit précédente (20h00 à 6h00) et les quarts du matin (6h00 à 14h00) et du soir (14h00 à 20h00) de la veille.



La manager inscrit sur cet ordinateur, toutes les dépenses figurant sur les factures et les bons de livraisons des différents fournisseurs. L'ordinateur est connecté au siège du franchiseur qui seul possède le code d'accès. C'est pour cette raison qu'il est écrit dessus « Ne jamais éteindre ». En cas de problème informatique, la manager doit appeler le service d'assistance technique du franchiseur, qui procède à distance par « main mise sur ordinateur ».

Un deuxième ordinateur, posé sur un autre bureau, dispose d'une connexion internet et permet de passer les différentes commandes de marchandises, de consulter la messagerie et les changements de prix des hydrocarbures adressés par le franchiseur et qui doivent figurer sur le totem des prix. Le manager utilise en outre cet ordinateur pour sauvegarder des fichiers et imprimer différents documents de travail (les procédures, les feuilles de quart, les feuilles de nettoyage, classement des employés par vente active, etc.).

Des affiches sont accrochées sur le mur en face du bureau du manager sur lesquelles sont marquées les dates des congés demandés/accordés aux employés, les numéros de téléphones et les codes d'accès aux sites des différents fournisseurs.

Nous trouvons également dans cette zone deux armoires. Dans la première, sont rangées les cartouches de cigarettes, les briquets et les allumettes. Dans la deuxième sont archivés les bons de livraison et les factures des différents fournisseurs de la station-service.

## **H) Salle de nuit**

Comme l'accès par la boutique est fermé la nuit, la salle de nuit est ouverte de 20h00 à 6h00 pour permettre aux clients d'accéder aux toilettes et aux distributeurs automatiques de boissons et de café.

Nous trouvons dans cette zone un mange-debout, un panneau d'information et deux distributeurs automatiques de boissons et de café.

Les employés de l'équipe de l'après-midi doivent approvisionner les distributeurs automatiques en boissons. Le nettoyage de la salle de nuit et du mange-debout se fait à chaque passage de nettoyage des toilettes.



Dans cette zone, un panneau d'informations est accroché au mur et contient diverses informations autoroutières telles : les intempéries, les distances entre villes, les numéros de téléphones de différents services (dépannage, gendarmerie, etc.).

---

## 2-5. LA REPARTITION DES TACHES ROUTINIÈRES

---

La répartition des tâches de travail dans la station-service se fait par un planning rédigé par le manager et validé par le franchisé, par la fiche de prescription des tâches rédigée par le franchisé, à ces deux éléments s'ajoute le moment de la relève lors duquel l'équipe montante échange avec l'équipe partante des informations sur les tâches faites et à faire et contrôle son travail.

---

### 2-5-1. PLANNING

---

L'aménagement du temps de travail dans la station-service est de la responsabilité du franchisé. Ce dernier organise la répartition du temps du travail mensuellement à travers la production et l'affichage quinze jours à l'avance d'un document-planning.

Lors de la réunion du nouveau franchisé G4 avec les employés de la station-service, l'interaction suivante s'est déroulée entre le manager et le franchisé à propos du planning :

**Manager** : *Donc on a une petite question concernant les plannings, la façon dont vous travaillez, peut être que c'est prématuré d'en parler maintenant !*

**Franchisé G4** : *Je pense que c'est prématuré*

**Manager** : *Voilà !*

**Franchisé G4** : *Il y aura un petit peu au moment de la reprise de vos planning et puis(.)avec un petit changement.*

Le manager parle au nom des employés « On a... », il pose la question relative à l'organisation temporelle du travail dans la station au franchisé et non pas au franchiseur présent. Ce dernier vient pour présenter le nouveau franchisé qui prendra ses fonctions plus

tard et c'est pour cette raison que le franchisé trouve que c'est prématuré de discuter du planning ici et maintenant.

Lors d'une autre réunion entre le franchisé G5, le manager M4 et les employés de la station-service, un des employés pose une autre question concernant le changement du planning :

E6 : *le planning horaire, ils vont rester ou ça va changer ?*

G5 : *Non, on va réfléchir, parce qu'on a quelques idées quand-même, parce que bon, moi je crois beaucoup en la démocratie, par contre je sais aussi que quand il y a trop de démocratie, ça peut vite devenir un peu le bazar, c'est-à-dire, avant qu'on se mette tous d'accord, on va mettre un mois avant qu'on soit tous d'accord. Donc à un moment donné, il faut un chef, un patron, quelqu'un qui décide, moi j'ai entendu des choses qui étaient vachement intéressantes dans les échanges que j'ai eu avec vous, sur les horaires de nuit, sur les prises de postes de nuit, les chevauchements de quarts à midi un qui fait 6h-14h l'autre 13h-21h, deux personnes 6h-12h ou 6h-13h ; 12h-20h, des choses comme ça pour faire en sorte sur les tranches horaires de 12h-13h il y a plus de monde, j'ai entendu des choses intéressantes, chacun a fait des remarques, des suggestions intéressantes, vous avez tous dit des choses intéressantes, différentes les uns des autres mais complémentaires, dans tout ça il y a de bonnes idées et il y a des idées à explorer, c'est pas moi qui vais vous répondre en disant voilà comment faire le planning, je veux pas rentrer là dedans, c'est le travail du manager, c'est lui qui le met en place, moi ce que je sais, c'est qu'il y a un budget d'heures, un budget d'heures de travail, il y a des règles dans le droit du travail qui sont les jours de repos, la durée du travail hebdomadaire...etc. et après derrière, vous vous organisez ! »*

De façon générale, l'organisation du planning de la station-service diffère d'un franchisé à l'autre et respecte l'esprit suivant : l'équipe de travail se constitue de deux employés. L'équipe du matin travaille de 6h00 à 14h00 (le quart du matin), celle de l'après-midi de 14h00 à 22h00 (le quart de l'après-midi). Un employé appelé « le renfort » embauché à mi-temps (un contrat d'une vingtaine d'heures par semaine) travaille de 9h00 à 16h00 pendant les journées de grande affluence (vacances, période de ski, réception de grosses livraisons). Deux employés se relaient pour le service de nuit de 22h00 à 6h00, travaillant quatre nuits et ayant ensuite quatre jours de repos consécutifs.

## 2-5-2. PRESCRIPTION DES TACHES

Dans la station-service, l'équipe du matin se positionne comme suit : un employé à la caisse boutique assure l'encaissement des ventes de carburants et des produits de la boutique. Un

autre employé à la cafétéria pour la vente de boissons, viennoiseries et la préparation et la vente de sandwiches et repas. C'est la même répartition pour l'équipe de l'après-midi. Le manager est souvent occupé au bureau à faire le suivi des caisses et des factures. Ce qui nous a offert la possibilité de nous déplacer sur tout l'espace de la station-service dans le cadre de notre travail.

Les différentes tâches que les employés doivent faire sont notées par le franchisé sur les premières pages du cahier de liaison. Ainsi que des consignes sont adressées aux employés des différents quarts (matin, soir et nuit)<sup>47</sup> :

Dans le quart du matin, les deux employés se partagent la caisse et la cafétéria.

Le travail réel de l'employé de la caisse ne se limite pas qu'aux tâches relatives à l'encaissement des ventes d'hydrocarbures ou des produits de la boutique et de la cafétéria. Il va contrôler toutes les trente minutes la propreté du site : - les toilettes sont propres et les papiers toilettes, le savon et le matelas à langer dans la nurserie sont présents. – Sur la piste, il n'y a pas de tâches d'hydrocarbures et les papiers et gants sont présents, et les bacs pour laver les vitres des véhicules sont propres, remplis et contiennent des raclettes.

L'employé procède également au remplissage des rayons et au contrôle des dates limites de consommation (DLC) écrites sur les produits.

Pour l'employé qui est à la cafétéria, il attend le retour de son collègue, et les moments creux, entre 9h et 11h, pour préparer les sandwiches pour midi. Quant à celui de l'après-midi, il prépare entre 16h et 18h les paninis qui seront mis en vente le lendemain.

### 2-5-3. RELEVÉ

Pour assurer « la continuité temporelle des activités »<sup>48</sup> les équipes de travail se relaient. L'espace de la relève est la caisse et son temps est très court. Elle se déroule quand les équipes des quarts se rencontrent : 5h50 à 6h00, 13h50 à 14h00 et de 20h45 à 21h00 lorsqu'un ou les deux employés de l'équipe du quart suivant est/sont présent(s).

---

<sup>47</sup> Voir Annexe II-13 : Prescription des tâches par le franchisé.

<sup>48</sup> Grosjean, M. et M. Lacoste, (1999), « Communication et intelligence collective, Le travail à l'hôpital », PUF, Paris, p.77.

L'employé du quart suivant commence par contrôler le travail de son collègue du quart précédant en vérifiant que la piste est nettoyée, les poubelles sont vidées, les températures sont relevées et notées sur la feuille de contrôle des températures, etc. Il mène les actions oubliées ou non accomplies par l'équipe précédente et peut en informer le manager.

Les expressions qui caractérisent ces moments sont :

E3 : « *-10 passée ! Il est 52 exactement, au moins une des deux ((une des deux employées qui travaillent l'après midi)), il y a même pas une des deux, c'est moche. »*

Ou tout simplement « *on vous attendait* », « *il n'y a rien à signaler ?* », « *les poubelles sont pleines* », « *les toilettes sont sales ! Vous avez eu un bus ?* ».

E3 : « *Bon sur ces bonnes paroles, M ((manager)) bon week-end* ».

Pour remédier aux problèmes de retard et d'attente des collègues, nous avons constaté que souvent trente minutes avant la fin de leur quart, et dès qu'un moment de faible affluence des clients le permet, les équipes partantes préparent le fonds de caisse et ouvrent le quart suivant au nom de l'un des employés de l'équipe suivante sur l'ordinateur de la caisse sans que ces derniers soient présents.

Dix minutes avant de partir, l'employé de l'équipe partante prend la feuille de quart et la monnaie (en laissant 300 euros comme fonds de démarrage pour l'équipe suivante) et va à la réserve. La porte de la réserve doit être fermée pendant qu'il compte la recette de son quart, il inscrit la somme totale, le nombre de vente des cigarettes, des cartes téléphoniques, etc. sur la feuille de quart qu'il doit plier en laissant apparaître son nom, la date et le type de quart (matin, soir ou nuit) de l'enveloppe transparente. Et enfin, tout remettre dans le coffre fort prévu pour les prélèvements et les recettes de fin de quarts.

L'autre employé reste à la caisse ou à la cafétéria avec les collègues du quart suivant pour discuter autour d'un café en échangeant des informations sur les événements de la journée : l'état des toilettes, une visite du franchiseur ou du franchisé, des problèmes avec des clients, entre collègues ou avec le manager, etc.

La durée moyenne de la relève est très variable, elle va de 10 à 35 minutes, et dépend de l'ancienneté, de la rapidité des employés, du moment de la journée et du nombre de clients qui arrivent pendant la relève.

### SECTION 3. UN FAIRE FAIRE HYBRIDE ET PERMANENT

---

Le faire-faire de la station-service rassemble plusieurs acteurs selon des relations de délégation bilatérales et réciproques où chaque acteur est obligé contractuellement de faire plusieurs choses sous le regard (proximité géographique temporaire ou permanente) ou à distance (Proximité organisée) de la partie cocontractante. Ces relations de délégation se déroulent selon une chaîne linéaire en apparence et deviennent en pratique mixtes, hybrides et permanentes pour assurer le fonctionnement normal de la station-service.

Dans ce qui suit, nous allons étudier la bilatéralité dans chaque relation contractuelle avant de voir comment se manifeste la mixité, l'hybridité et la permanence des actions dans l'ensemble.

---

#### 3-1. UN *FAIRE-FAIRE* NON LINEAIRE ET ASYMETRIQUE

---

L'espace de la station-service concilie des agentivités différentes de plusieurs acteurs, qui en apparence, se font selon des relations bilatérales, linéaires et symétriques. Alors qu'en pratique, ces différentes relations sont multilatérales, mixtes, hybrides et asymétriques.

---

##### 3-1-1. LA RELATION ENTRE LE FRANCHISEUR ET LE FRANCHISE

---

La relation de franchise définit l'accord de collaboration commerciale entre deux personnes juridiquement et financièrement indépendantes. Le franchiseur transmet un savoir-faire, des actifs spécifiques et apporte une assistance commerciale et technique au franchisé. En contrepartie de cet apport, ce dernier verse des redevances pour l'exploitation d'un ou plusieurs points de ventes, respecte le concept et le savoir-faire du franchiseur, et s'approvisionne exclusivement auprès du franchiseur et de ses fournisseurs référencés.

Les groupes pétroliers exploitant des stations-services s'intéressent de plus en plus à l'option de faire-faire et à l'organisation en franchise. Les deux groupes pétroliers GP1 et GP2 ont exploité successivement la station-service objet de notre étude par le biais de contrats de

franchise conclus avec des franchisés indépendants. Le responsable GP2 exprime l'intérêt pour ce mode d'exploitation.

GP2 : *« On a clairement une stratégie d'exploitation : la location-gérance, comme c'est le cas pour GP1, en tous cas, et on n'a pas du tout l'intention de changer de stratégie et de passer à la gestion directe demain avec les managers-salariés. Ce n'est pas du tout notre stratégie, nous on veut se reposer sur des gérants, sur des commerçants indépendants, autonomes et patrons d'entreprises. »*

Le responsable GP2 explique le choix du groupe pétrolier pour la gestion indirecte «faire-faire» au lieu de «faire soi-même» par la volonté de se reposer sur des gérants-locataires indépendants. Le franchiseur recrute un candidat franchisé selon des critères relatifs aux compétences personnelles pour la gestion des stations-service. Les critères de sélection sont divers (expérience professionnelle, assise financière, niveau d'étude et aptitude à suivre une formation) et varient d'un groupe pétrolier à l'autre.

L'expérience professionnelle est un des critères pour lesquels GP2 a recruté le franchisé G4 (futurs gérants (G4) de la station-service) :

GP2 : *« Demain vous aurez des patrons qui se sont intégrés à GP2, qui sont monsieur et madame G4, qui sont présents, ils connaissent bien GP1 en plus ».*

Le franchisé G4 est un ancien chef de secteur et également ancien gérant avec son épouse d'un cluster constitué de cinq stations-service chez GP1.

Parmi les obligations du franchiseur, l'obligation d'information, de formation, de transmission du savoir-faire et d'assistance technique et commerciale.

Selon l'article 330 de la loi du 31 décembre 1989, le franchiseur a l'obligation d'informer le franchisé, vingt jours avant la conclusion du contrat, en lui communiquant un document d'information (ancienneté du réseau, notoriété de la marque,...) et le projet de contrat.

Le franchiseur offre au franchisé une formation initiale et lui communique toutes les informations nécessaires à l'exploitation de la station-service. Il transmet donc le savoir-faire, qui est une des obligations principales du contrat de franchise, sous la forme d'un ensemble d'éléments nombreux et séparés concernant la sécurité, l'organisation du magasin et des rayons, la publicité, l'accueil des clients, etc. Cette transmission continue également durant l'exécution du contrat par des moyens différents : les formations dont bénéficie le franchisé,

les visites de l'animateur régional, ainsi que des supports formels (manuel d'exploitation « la bible », logiciels).

En contrepartie de ce savoir faire, le franchisé paie des redevances et respecte un engagement d'exclusivité d'approvisionnement auprès du franchiseur et de ses fournisseurs référencés. La clause d'« exclusivité » crée des obligations contractuelles pour effectuer des transactions commerciales pour les deux parties. Le respect par le franchisé de l'obligation de ne s'approvisionner qu'auprès du franchiseur et ses fournisseurs référencés, crée pour ce dernier l'obligation de livrer les produits commandés.

GP2 rappelle les conditions de travail et les moyens mis en place pour approvisionner les franchisés.

GP2 : « ...Il y a aussi GP2 Distribution qui gère l'ensemble des activités hors-autoroutes et puis l'usine des lubrifiants qui est basée à ((ville)). Sachant que notre groupe a trois sièges, le siège historique à (Ville), un siège où il y a notre président aujourd'hui à (ville) et un autre à (Ville). Il y a un certain nombre de filiales autres qui sont une société de transport qui s'appelle TP qui gère une partie du transport des produits, mais pas seulement, et puis aussi, on a, vous allez le voir d'ailleurs, dans ce schéma là ((il fait signe par la main à son ordinateur, l'image n'est pas claire)) là vous voyez mal, mais c'est la structure de notre logistique en France, mais on importe beaucoup de produits de méditerranée qui arrivent sur FOS, vous allez me dire, en ce moment ça tombe mal ((à cause de la grève ; les navires sont bloquées ainsi que les raffineries)), c'est pas encore très tendu, mais ça pourrait l'être, mais on a aussi un certain nombre de dépôts et de capacités en propre : on est propriétaires de dépôts<sup>49</sup>, notamment dans le nord-est, soit à ((ville A)) ou à ((ville B)) et puis on est actionnaire dans un certain nombre d'autres dépôts avec ((d'autres groupes pétroliers)). Ça c'est notre structure logistique.... Aujourd'hui, on commence à grossir et bien plucher<sup>50</sup> parce qu'on a beaucoup de travail. On a 265 camions aussi et une usine de lubrifiants comme je disais tout à l'heure. »

Le franchiseur évoque le mouvement de grèves dans les raffineries qui a conduit à une pénurie des hydrocarbures dans les stations-service en 2010. C'est dans ce contexte tendu que démarre le contrat de franchise conclu entre le franchiseur GP2 et le franchisé G4. Ainsi, pour rassurer le franchisé et ses employés en temps de crise, GP2 fait référence à plusieurs éléments : il possède plusieurs dépôts, une usine de production des produits spécifiques (les lubrifiants de l'enseigne GP2), des moyens de transport ainsi qu'une unité de logistique (GP2 Distribution). L'ensemble de ces éléments permettent d'assurer la continuité des flux de livraison des hydrocarbures et ainsi de l'activité de la station-service, même en temps de crise.

<sup>49</sup> Référence au discours du manager (M3) lors de la réunion « Pot de départ du manager M » du 31 octobre 2012 pendant laquelle M3 parle de la stratégie et de l'évolution du GP2.

<sup>50</sup> Dans le-dictionnaire.com, nous trouvons la traduction suivante : présenter de petits amas de fibres qui se détachent, pour une étoffe usée,

Le déroulement du processus de livraison se fait de la façon suivante : le franchisé transmet quotidiennement au franchiseur les stocks réels des hydrocarbures à l'aide des outils mis en place dans la station-service (jauge électronique, jauge manuelle, logiciels, etc.). Le franchiseur informé sur le niveau du stock disponible (ou restant), veille à approvisionner la station-service. D'une part, le franchiseur fait le franchisé jauger et renseigner les stocks et d'autre part, le franchisé fait livrer le franchiseur.

Le franchiseur doit, selon les obligations contractuelles, assurer la maintenance des équipements de la station-service et apporter une assistance technique et commerciale au franchisé. En revanche, ce dernier doit veiller au bon fonctionnement des équipements et du matériel mis à sa disposition, il doit également signaler tout dysfonctionnement de matériels ou appareils (meubles frigorifiques, gonfleur, pistolet, pompes, etc.) en adressant une « demande d'intervention » au franchiseur.

Parmi les obligations contractuelles du franchiseur, figure également l'apport d'une assistance technique et commerciale au franchisé. C'est le rôle de l'animateur régional (chef de secteur) d'apporter cette assistance. GP2 rappelle que le chef de secteur effectue des visites régulières à la station-service.

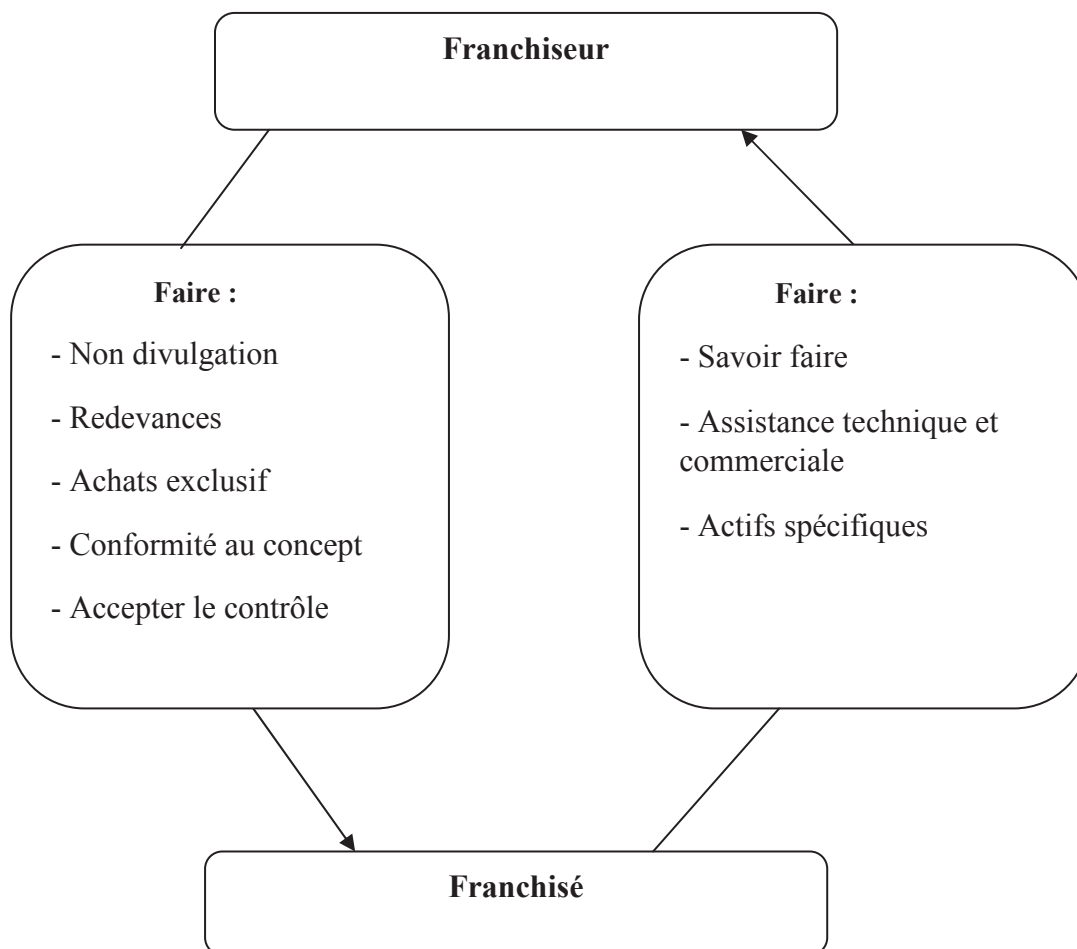
GP2 : *« Je voulais vous parler aussi un peu des atouts de notre société. D'abord, je reviens sur ce point, c'est très important, c'est qu'on est une organisation qui est très proche du terrain. Donc vous allez nous voir régulièrement, surtout le « chef de secteur », c'est quand même rassurant pour vous...les gérants un interlocuteur permanent. Je pense que c'est important en cas de problèmes, vous pouvez savoir qu'on peut s'adresser à des gens. On est très attaché à cette notion de relations humaines, c'est impératif pour nous. »*

GP2 considère les visites mensuelles du chef de secteur comme un moyen d'être très proche au franchisé (PGT). C'est à travers cette proximité géographique temporaire, qui dure trente à quarante cinq minutes, que le franchiseur fait bénéficier le franchisé de conseils en gestion et de méthodes commerciales.

Pour s'assurer de la bonne exploitation de la station-service selon son concept, le franchiseur procède à des contrôles mensuels (Chef de secteur et client-mystère) que le franchisé doit accepter. Ainsi le faire-faire est bilatéral dans la relation franchiseur et franchisé.



**FIGURE 17: FAIRE-FAIRE BILATERAL DANS LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISE**



### 3-1-2. LA RELATION FRANCHISE-MANAGER :

Le franchisé ne peut être présent dans l'ensemble des stations qu'il gère. Il transfère ses obligations et ses responsabilités à un manager qui le représente dans l'accomplissement des différentes tâches de la gestion de la station-service : la gestion de l'équipe du travail (planning, répartition des tâches, conflits, etc.), le traitement des caisses, le transfert des recettes journalières à la banque, la relation avec les clients. Le manager doit rendre des comptes au franchisé du fonctionnement de la station-service et l'alerter sur les anomalies

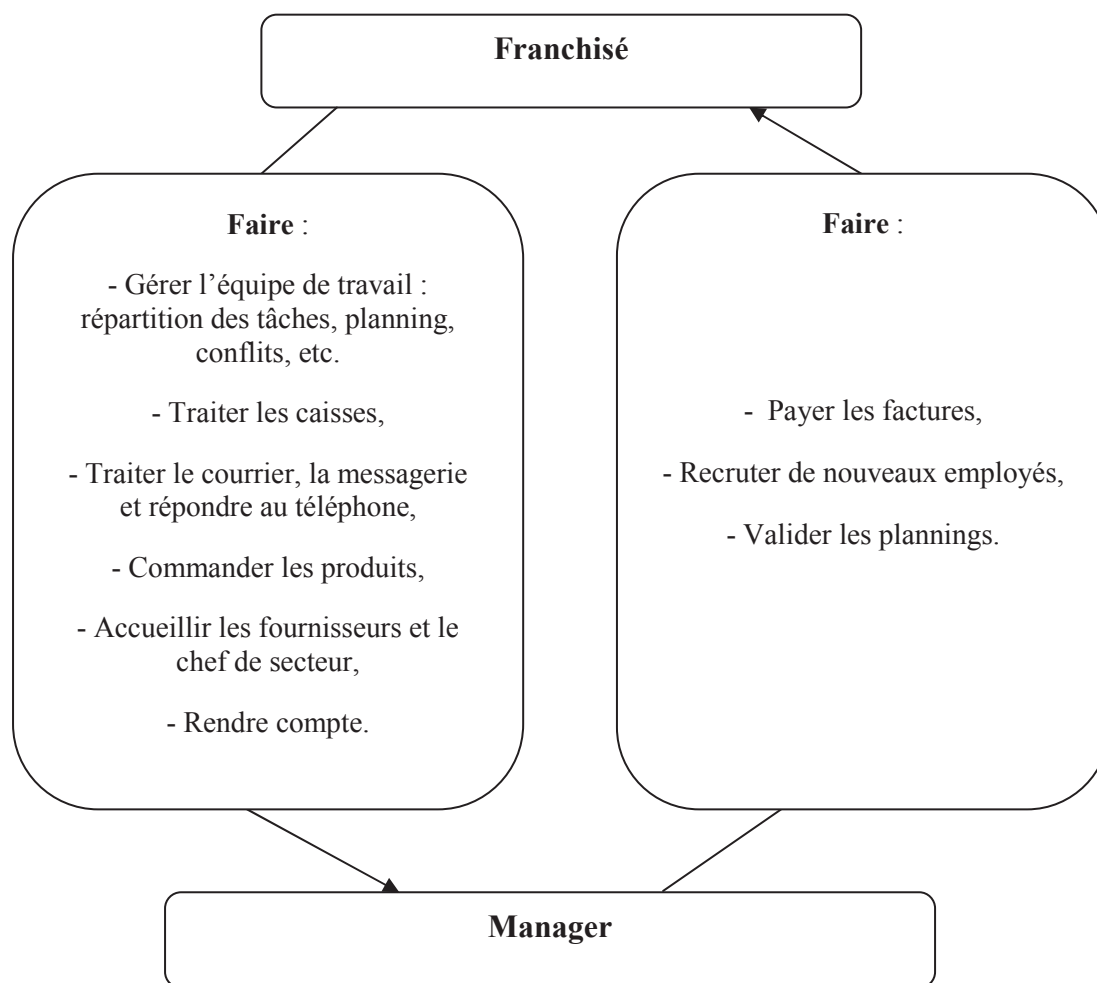
constatées telles : un retard enregistré pour une livraison de produits spécifiques, des employés absents ou le début d'une saison forte nécessitant d'embaucher de nouveaux employés.

Le manager, dans l'exécution de ces tâches, se trouve en rapport avec le franchisé. Il fait le planning mensuel en prenant en compte l'effectif, les compétences/préférences de chaque employé (caisse, cafétéria...), et des événements qui peuvent perturber le fonctionnement du travail (saison forte ou basse, absences des employés, visites du franchiseur...). Ensuite, il envoie le planning au franchisé pour validation. Ainsi, ce dernier, en le validant, est informé de la situation du travail, et de ce fait, il doit prendre les initiatives nécessaires : embaucher de nouveaux employés ou demander à ce qu'ils fassent des heures de travail supplémentaires. Cependant, ce n'est pas toujours facile pour le manager de faire un planning avec un effectif très réduit, d'où des demandes urgentes de sa part au franchisé pour embaucher : *« je lui ai dit je ne sais combien de fois que E3 était toute seule à la caisse. Je lui ai dit si ça continue comme ça, moi je vais péter un câble, parce que ça fait trop...Enfin bon, moi je veux qu'il s'active, mais là il l'a senti ce matin, je lui ai dit pour samedi il y a personne. »*.

Le manager adresse également au franchisé les demandes de congés des employés pour qu'il les valide, et les factures et bons de livraisons pour qu'il les paie.

La figure suivante résume ces différents faire-faire :

**FIGURE 18: FAIRE-FAIRE BILATERAL DANS LA RELATION FRANCHISE-MANAGER**



Le manager se trouve à l'interface de la relation entre le franchisé et les employés. D'une part, il représente le franchisé et lui rend compte du fonctionnement de la station-service. Et d'autre part, il veille au respect des procédures de travail dans la station-service.

### 3-1-3. LA RELATION MANAGER-EMPLOYES

Les employés accomplissent les différentes tâches de travail selon les termes du contrat conclu avec le franchisé. Ainsi une clause du contrat stipule que « l'employé (x) exercera ses fonctions sous l'autorité et dans le cadre des instructions données par son supérieur

hiérarchique »<sup>51</sup>. Autrement dit, les employés exécutent les différentes tâches de travail conformément aux instructions reçues de leur supérieur hiérarchique (le franchisé et le manager).

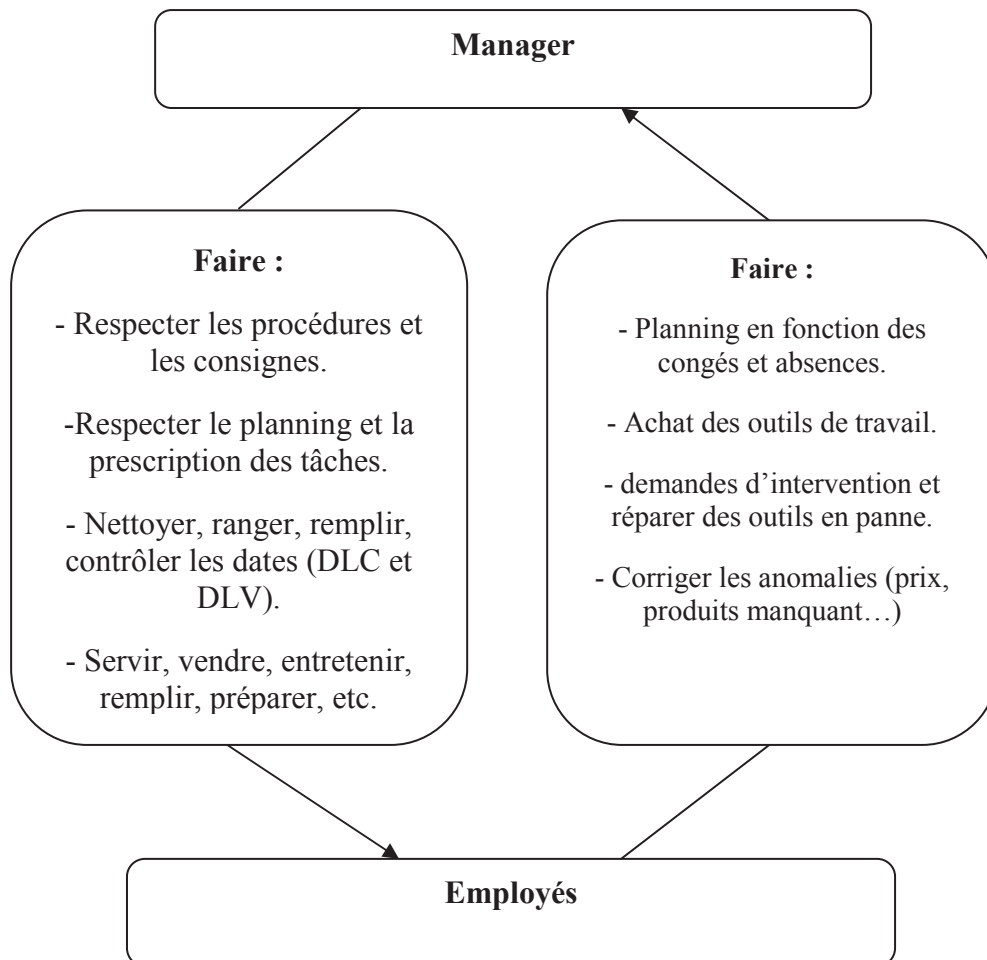
Or, le supérieur hiérarchique, présent physiquement et de manière permanente, est le manager. Il veille à ce que les tâches qui incombent aux employés soient accomplies. Il fait respecter les procédures de travail, les consignes données par le franchisé, les horaires de travail, etc. A leur tour les employés, dans l'exécution des différentes tâches, doivent informer le manager des anomalies du travail (matériel hors-service, outils de travail cassé, etc.). Ainsi, ils font faire le manager qui doit intervenir pour apporter les corrections nécessaires. Il doit rendre compte de l'état des matériels et outils de travail au franchisé, adresser des demandes d'achat de matériels, faire intervenir l'assistance technique du franchiseur pour réparation. Il doit tenir compte des préférences, absences, congés des employés dans l'établissement du planning du travail.

Le rappel des tâches et des actions à accomplir se fait oralement ou par écrit « il faut faire... », « Dehors c'est sale ». Ces rappels concernent généralement les consignes et les listes des tâches, pour chaque poste de travail et pour chaque quart, écrites par le franchisé dans un cahier de liaison mis à la caisse. Ils concernent également les différents éléments qui rentrent dans les évaluations du franchiseur (animateur régional et client-mystère). Ainsi, le manager assure une PGP de rappel des règles et consignes du franchisé et franchiseur : l'importance de dire la formule BAM'S à chaque client, nettoyer la station, remplir les rayons et fournir les produits aux clients en respectant le planogramme, etc. Autrement dit, le manager se trouve dans un rôle de mettre à jour les consignes du travail, faire respecter le savoir-faire du franchiseur et veiller à l'accomplissement permanent des actions par les employés.

---

<sup>51</sup> Voir Annexe II-14 : Contrat de travail.

**FIGURE 19: FAIRE-FAIRE BILATERAL DANS LA RELATION MANAGER-EMPLOYES**



Pour faire le planning, le manager doit tenir compte de l'effectif réel des employés en dehors des personnes malades et absentes, ainsi que de leurs demandes de congés. En revanche, les employés doivent respecter le planning mis en place et la prescription des tâches relative à chaque quart (matin, soir et nuit). Ils doivent également informer le manager des problèmes et des anomalies relatives au fonctionnement d'une machine ou d'un outil de travail (machine à café, pompe, balai...). Ce dernier, après vérification de l'exactitude des informations transmises par les employés, adresse une demande d'intervention au franchiseur, et/ou une demande d'achat d'outils de travail au franchisé.

### 3-1-4. LA RELATION EMPLOYES-CLIENTS

---

La relation employés-clients commence quand le client arrive sur la zone de distribution, l'employé note la plaque d'immatriculation du véhicule. Au décrochage du pistolet de la pompe par le client, l'employé libère la pompe depuis l'ordinateur de la caisse. Dans cette zone le client fait le plein de carburant en libre service et les employés ne sortent que pour des cas rares : le client est handicapé ne peut se servir de lui-même, le client étranger trouve une difficulté à distinguer le gasoil de l'essence, le client n'arrive pas à raccrocher le pistolet du gaz sur le réservoir du véhicule ou d'ouvrir ce dernier, etc.

L'employé dans cette zone fait respecter au client un certain nombre de règles, comme le partage de la zone de distribution et du parking en zones poids lourds (PL) et véhicules légers (VL) (voir annexe II-20). Quand un client VL se trompe et va dans la zone PL, l'employé ne lui libère pas la pompe et lui demande de se diriger à la zone adaptée à son véhicule en disant au microphone de la station-service cette formule : « La pompe 1 est réservée aux poids lourds veuillez vous diriger à la pompe trois, quatre, cinq ou six, merci ». Les clients PL ne peuvent non plus stationner leurs véhicules sur le parking VL ou l'inverse. L'employé fait également respecter sur cette zone l'interdiction de téléphoner ou de fumer (voir annexe II-22).

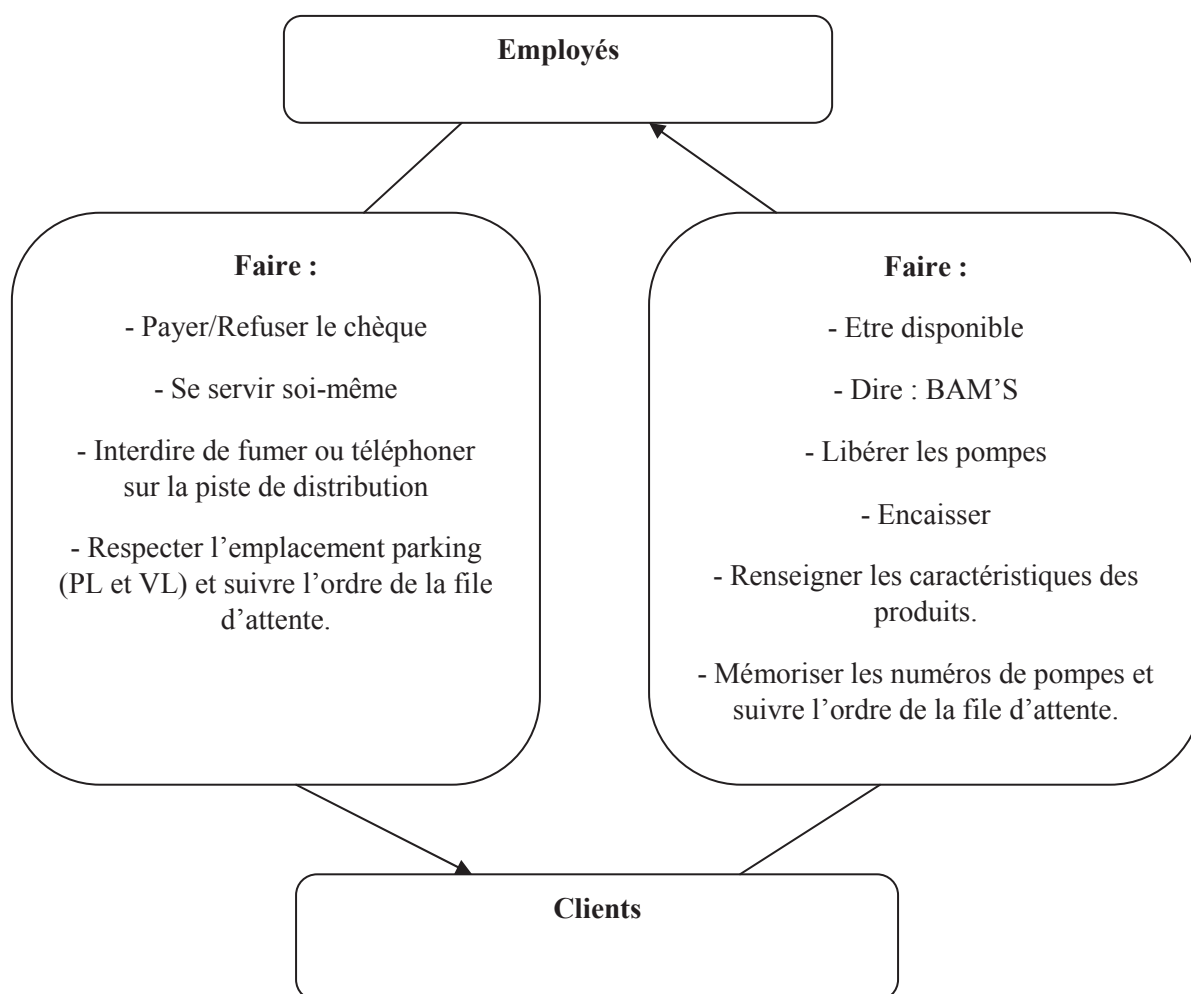
Le client fait son plein, raccroche le pistolet, stationne son véhicule sur le parking VL et se dirige à la caisse. A son entrée dans le bâtiment central, l'employé le prend en charge par la formule uniforme (BAM'S) qui enveloppe le parcours du client de : Entrée (client)/Bonjour (employé) à Sortie (client)/ Au revoir (employé) avec le sourire de l'employé à chaque étape de ce parcours.

Pendant ce parcours, le client peut demander à l'employé de lui fournir des renseignements sur les caractéristiques de certains produits comme les huiles moteurs et les carburants.

A la caisse, l'employé procède à l'encaissement et les clients ne peuvent payer par chèque. Pendant l'encaissement d'un client, l'employé libère les pompes pour d'autres clients sur la zone distribution, il surveille leur mouvement, mémorise leurs visages, véhicules (couleur, modèle, type), le numéro de la pompe et continue à noter les numéros d'immatriculation, et gère les files d'attente à la caisse et celles à la zone de distribution.

La figure suivante montre le faire-faire dans la relation employés-clients.

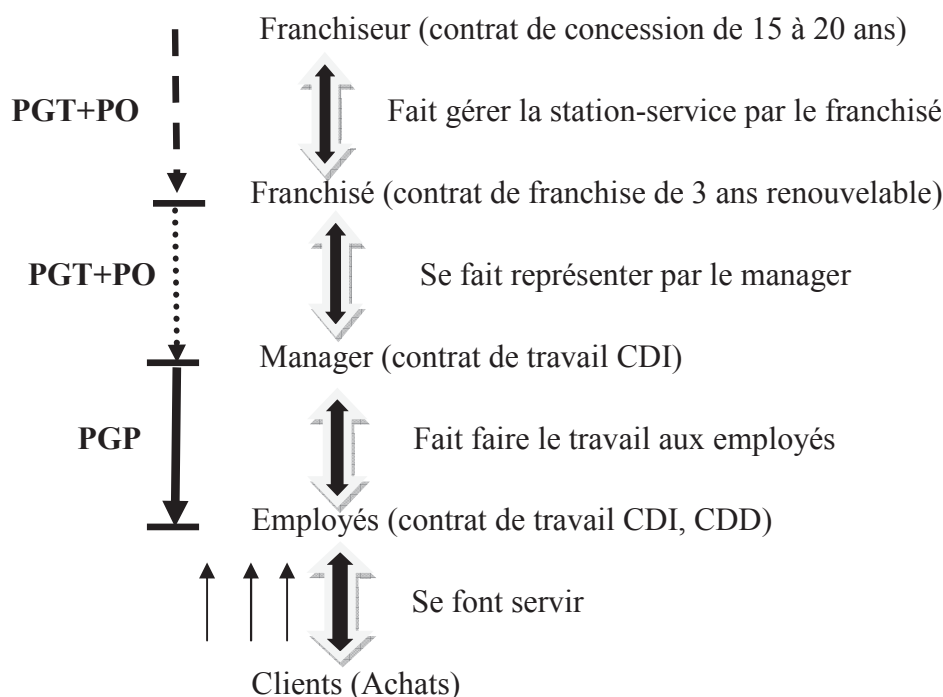
**FIGURE 20: FAIRE-FAIRE BILATERAL DANS LA RELATION EMPLOYES-CLIENTS**



En théorie, l'enchaînement de l'ensemble de ces relations se déroule de manière linéaire, le franchisé exécute les consignes du franchiseur, le manager exécute les consignes du franchisé et les employés celles de leur supérieur hiérarchique direct (le franchisé et son représentant le manager).

La figure théorique globale suivante résume les relations contractuelles et de délégation linéaires.

**FIGURE 21: FAIRE-FAIRE CONTRACTUEL DE LA RELATION DE DELEGATION**



L'agentivité plurielle se déroule de manière linéaire dans la station-service. Le franchiseur délègue l'exploitation de la station-service par la conclusion d'un contrat de franchise d'une durée de trois ans renouvelable avec un franchisé et procède par des visites régulières (PGT) pour lui apporter assistance commerciale et technique (chef de secteur) et pour le contrôler (animateur régional et client mystère). Il procède également par PO pour suivre l'évolution du chiffre d'affaires et des stocks des hydrocarbures, la disponibilité des produits, la propreté de la station-service, etc. Le franchisé gérant un cluster de stations-service ne peut les gérer en PGP, il délègue ses responsabilités à un manager et procède à son tour par des visites irrégulières (PGT : une fois par semaine ou par mois) et des PO pour suivre l'évolution du chiffre d'affaires et l'application de ses consignes à travers les audits réalisés par le franchiseur. Le manager assure donc une PGP en faisant appliquer les consignes du franchisé par les employés. Les employés font faire aux clients respecter différentes règles (interdiction de fumer ou téléphoner sur la zone de distribution, parking PL/VL, file d'attente, etc.). Et les clients à leur tour font-faire les employés toutes les tâches liées aux différents services offerts dans la station-service (libérer les pompes, encaissement, servir cafés et repas, etc.).



Ce schéma montre une discontinuité de la présence de l'autorité distante (franchiseur et franchisé) et une continuité de la présence du manager (PGP) représentant du franchisé.

Chaque action est accomplie sous la contrainte d'un sujet de faire-faire présent (PGT, PGP) ou absent (PO). L'analyse de l'action sous l'angle du faire-faire qui l'a engendrée est problématique et dépend du point de vue de chaque acteur de la station-service. Nous avons choisi celui de l'employé pour étudier les routines du travail.

Nous allons donc nous intéresser à ce que font les employés à travers la relation qu'ils entretiennent avec les différents acteurs de faire-faire.

A la caisse, la tâche principale que les employés accomplissent est celle de vendre des produits (hydrocarbures et autres) aux clients. Plusieurs actions rentrent dans la constitution de cette tâche. L'employé à la caisse note la plaque d'immatriculation du véhicule qui arrive dans la zone de distribution, il libère la pompe dans un délai inférieur à 12 secondes. Et à l'arrivée du client à la caisse, il doit respecter la formule du « bonjour, au-revoir, merci avec le sourire » (BAM'S) et encaisser le montant qui figure sur l'écran de la caisse. Dans ce lieu, il répond aux appels téléphoniques internes (du manager). Il reçoit également les consignes du manager par téléphone ou en face à face.

Différents liens se tissent entre l'employé et les acteurs intervenant dans cette zone. D'abord, le manager vient rappeler et corriger toutes les actions à mener dans cet endroit avec des expressions « il ne faut pas tourner le dos aux clients », « éteindre le portable pendant le service », « il faut proposer la vente additionnelle ». Il intervient en PGP en rappelant les différentes règles que les employés doivent respecter : nettoyage, ventes promotionnelles, le BAM'S, le refus des chèques, etc. Le franchisé intervient à distance par la répartition et la prescription des tâches relatives à cette zone, il rend ainsi l'employé disponible pour vendre. La prescription des tâches et la validation du planning suivent une dynamique de proximité organisée car les actions des employés à la caisse sont encadrées et font références à l'ensemble des règles constitutives du travail dans ce lieu (la caisse) en suivant un programme horaire (le planning) qui attribue l'ensemble des tâches de la caisse à un seul employé. Quant au franchiseur il intervient par PGT par l'intermédiaire de l'animateur régional et du client mystère pour contrôler la qualité de l'accueil des clients (BAM'S, tenue, etc.), la proposition des ventes additionnelles, et l'exigence de la disponibilité et la rapidité de l'employé (le temps d'attente des clients à la pompe doit être inférieur à 12 secondes).

Dans la boutique, la tâche principale est de fournir les produits aux clients. L'employé réceptionne et contrôle la marchandise reçue avant de la mettre en rayon selon le planogramme fourni à cet effet par le franchiseur. La réalisation de cette tâche nécessite plusieurs actions qui la constituent et la facilitent. D'abord, l'assistant-manager doit commander la marchandise auprès du franchiseur et de ses fournisseurs référencés. Le manager range les bons de livraison et les factures reçues. Le franchisé paye ces factures et veille pendant ses visites (PGT) à ce que l'espace de la boutique soit plus aéré et confortable pour la circulation des clients.

Dans les toilettes, les employés nettoient les toilettes de manière régulière. Ils vérifient la propreté toutes les trente minutes et font le nettoyage toutes les deux heures. Le manager met à leur disposition les outils de nettoyage ainsi qu'une fiche sur laquelle ils doivent renseigner le nom, l'heure de passage et la signature. Le manager rappelle également soit par téléphone depuis son bureau ou en face à face l'importance de cette tâche « vous avez fait les toilettes ? Il faut marquer les noms ». Le franchiseur intervient à distance par le biais d'une proximité organisée par le rappel du résultat auquel doivent tendre toutes les actions menées à travers une charte des valeurs affichée dans ce lieu : l'odeur doit être agréable, les distributeurs de papiers et de savon doivent être approvisionnés, le sèche-main doit fonctionner et le nettoyage doit être fait toutes les heures. Cette charte est aussi une forme de proximité d'appartenance au réseau du franchiseur et une proximité de similitude par ce qu'elle s'adresse aux employés (les actions qu'ils doivent mener) et aux clients (l'offre d'un service standardisé).

Dans la cafétéria, les employés servent cafés et repas. La routine « servir » se compose de plusieurs actions qui sont en lien avec les actions menées dans d'autres zones comme la boutique et la caisse, car l'assistant-manager doit faire une commande des produits de la cafétéria (café, chocolat, boissons et viennoiseries) au fournisseur référencé qui établit une facture que le franchisé doit payer. L'employé du quart de la nuit prépare les machines à café et au chocolat, et fait cuire les viennoiseries, pour alléger la tâche des employés du quart du matin. Le franchiseur insiste dans cette zone sur le BAM'S, la disponibilité et la rapidité au service.

Dans la zone Piste/Parking/Espaces verts, la tâche « Entretenir » se compose des actions suivantes : nettoyer les taches d'hydrocarbures et les détritiques sur le sol de la piste, le parking et les espaces verts. Le manager intervient en PGP pour rappeler aux employés les actions à faire (oubliées ou urgentes) : balayer le parking, vider les poubelles, une tache de carburant à

telle pompe, etc. Le franchisé met à la disposition des employés le matériel de nettoyage nécessaire pour exécuter cette tâche (raclette, produits sol, brosse, le sable absorbant, etc.). Le franchiseur organise des PGT de contrôle par le biais de l'animateur régional et du client mystère qui dessinent le cadre général de l'action des employés, du manager et du franchisé.

Dans la zone de distribution, la routine est de « Fournir » le carburant. Elle se constitue de plusieurs actions. Les employés contrôlent les livraisons de carburants et mettent à disposition des clients des gants et des serviettes en papiers. Ils sont disponibles à la caisse pour libérer les pompes à chaque décrochage de pistolet par un client. Le manager transmet un état des stocks au franchiseur qui livre la station en carburant. Le franchisé donne des consignes au manager et aux employés concernant les différentes livraisons de carburant. Le franchiseur intervient par PO pour contrôler les stocks à distance et ainsi à livrer la station-service en carburant. Et par PGT (animateur régional et client mystère) pour contrôler les différentes actions constitutives de cette routine (délai d'attente des clients inférieur à 12 secondes, propreté des pompes et pistolets, présence des gants et papiers, etc.)

Dans la réserve la routine est celle de « stocker » la marchandise. En effet, les employés réceptionnent, contrôlent et rangent la marchandise commandée par l'assistant-manager, vérifiée par le manager, payée par le franchisé et livrée par le franchiseur ou ses fournisseurs référencés. Si cette routine « Stocker » est en lien avec la fourniture des marchandises dans la boutique et des repas et café dans la cafétéria aux clients, ces derniers ne peuvent accéder à ce lieu.

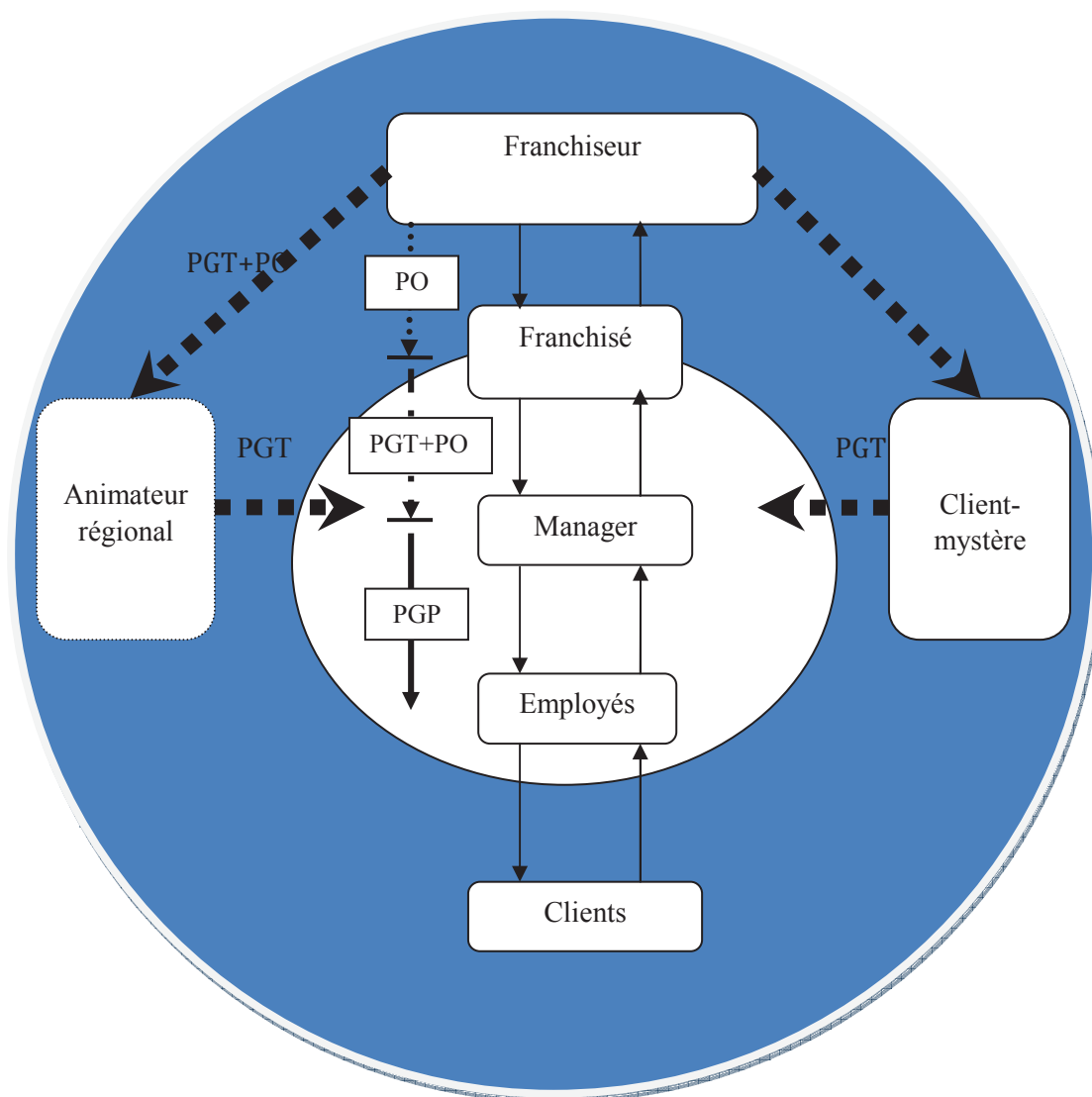
Au bureau, le manager fait les différentes tâches administratives. L'assistant-manager adresse les commandes de marchandises. Les employés vont au bureau pour chercher des documents (planning, fiche de paie, etc.) ou des produits qui y sont stockés (cigarettes, briquets, etc.), chercher de la monnaie pour la caisse ou parfois pour se plaindre d'un collègue. Les clients n'accèdent pas à ce lieu.

Enfin, dans la cuisine, la routine est de « Préparer » les sandwichs et les repas. Elle se constitue de plusieurs actions, l'employé du quart du soir de la veille prépare les paninis et les salades, celui du quart de la nuit approvisionne les réfrigérateurs et congélateurs de la cuisine en produits alimentaires qui rentrent dans la préparation des repas. Ces actions doivent respecter un ensemble de règles qui concernent le respect de la chaîne du froid (vérification des températures, stockage immédiat), les délais de consommation, de déconditionnement et les conditions de stockages. Ces règles figurent sur des feuilles portant le nom de l'enseigne

du franchiseur, et sont affichées par le franchisé dans la cuisine et rappelées par le manager sous forme de consignes orales. Toutes ces règles sont suivies par les employés lors de la préparation des commandes des clients et le nombre des sandwiches vendus doit être renouvelé pour que la vitrine soit remplie en continu. Le choix du client n'est pas réduit, l'employé a une tâche supplémentaire pendant le service, le manager rappelle la consigne en PGP, le franchiseur intervient par PGT (le client mystère, animateur régional) et en PO (transmission des ventes, règles).

Ainsi, la relation de délégation se traduit par un faire-faire, qui n'est pas linéaire comme le montre la figure suivante.

**FIGURE 22: NON-LINEARITE ET ASYMETRIE DU FAIRE-FAIRE.**



Les actions constitutives des différentes routines de la station-service lient différents espaces et temporalités et se font par l'intermédiaire d'acteurs à ontologie variable (planning, procédures, animateur régional, client mystère, etc.) dans le cadre d'un processus dynamique organisant : la PGP du manager, PO et PGT de l'autorité distante (franchisé et franchiseur). En pratique, ces actions sont multilatérales et asymétriques.

Le franchiseur utilise une dynamique organisante des actions des différents acteurs de la station-service. Il contrôle régulièrement et de façon minutieuse l'accomplissement du travail dans la station-service. Il combine la proximité géographique temporaire (PGT), la proximité d'appartenance (PA : nombre d'interactions élevé) et la proximité de similitude (PS : savoir-faire commun) (Torre, 2010). La PGT se réalise à l'aide des visites régulières du client-mystère et du chef de secteur et se soldent par des rapports écrits et détaillés relatifs au fonctionnement de la station-service. Quant à la PA elle se manifeste par les interactions entre le franchisé, manager, assistant-manager d'une part et le franchiseur d'autre part. Ces interactions concernent l'approvisionnement, l'état du magasin (propreté, disponibilité des produits, etc.), la résolution des différents problèmes et anomalies de fonctionnement de la station-service. La PS se manifeste dans le savoir-faire transmis par le franchiseur (formations, BAM'S, procédure d'hygiène, procédures de travail, etc.).

Les rapports d'audits de l'animateur régional et du client mystère se font lors des PGT organisées par le franchiseur. Ils sont envoyés au franchisé qui les transmet au manager. Ces documents rappellent à ces derniers les actions qu'ils doivent effectuer et celles à faire-faire aux employés. Dans ces rapports le fonctionnement des différentes zones de la station-service (la caisse, la piste, la zone de distribution, la boutique, la cafétéria, les toilettes...) est détaillé en plusieurs points : la propreté du lieu, la disponibilité des produits et du personnel, l'accueil des clients, etc. La station-service est évaluée sur différents critères : le BAM'S, la politesse et le sourire « le personnel est poli et souriant », la rapidité et l'efficacité à l'encaissement « le personnel est rapide et efficace » ainsi que le port de la tenue du franchiseur « le personnel est en tenue, du franchiseur, propre et soignée ». Ces éléments sont rappelés aux employés en mode de PGT lors des visites irrégulières du franchisé sous forme de consignes orales, écrites et par PO qui combine une répartition temporelle (planning) avec une prescription spatiale des tâches<sup>52</sup>. Le planning permet à chaque employé de connaître ses horaires de travail, le quart auquel il est affecté (matin, soir ou nuit) et le poste qu'il doit occuper (caisse, cafétéria ou

---

<sup>52</sup> Voir annexe II-13: Prescription des tâches par le franchisé.

renfort). La prescription spatiale des tâches détaille toutes les actions à mener dans chaque espace de la station-service (caisse, piste, toilettes, réserve, etc.).

Dans la relation bilatérale entre le manager et les employés. Le manager intervient en PGP pour rappeler aux employés la prescription des tâches, les consignes du franchisé et les grilles d'évaluation du client mystère et de l'animateur régional employés par le franchiseur.

Dans la relation bilatérale franchiseur-franchisé, le franchiseur fait des appels à candidature de gérance pour déléguer l'exploitation de la station-service. Le contrat de franchise est de trois ans et le franchisé est un gérant-locataire pour l'activité hors carburant (boutique, restaurant) et mandataire pour l'activité carburant. Ainsi, la justification de l'hybridité de la relation de franchise par la jonction de la propriété des actifs par le franchisé et le contrôle exercé par le franchiseur sur des actifs qu'il ne possède pas, change sur ce terrain car le franchisé n'est pas propriétaire des actifs, il n'est qu'un locataire, ce qui justifie l'asymétrie dans les relations entre les différents acteurs en faveur du franchiseur et le contrôle élargi qu'exerce ce dernier sur l'activité du franchisé.

Les différentes routines de la station-service manifestent une intervention du franchiseur par l'intermédiaire de plusieurs proximités pour exercer un contrôle plus large consenti par le franchisé.

Ainsi, le faire-faire apparaît mixte, hybride et permanent. Les acteurs sont de différentes natures : extérieurs, intérieurs, absents et présents. Les actions se font de différentes manières : consignes orales ou écrites, prescriptions, rapports, visites, demandes, plaintes, rectifications, etc. « Toute continuité s'obtient par une discontinuité » (Latour, 2012<sup>53</sup>). La continuité de l'activité de la station-service dépend de différentes discontinuités (PGT, PS, PA, changement de franchiseur, de franchisé, de managers et d'employés, etc.) et la franchise est un mode organisationnel qui met en jeu des proximités qui brouillent les frontières entre franchiseur et franchisé par les différentes capacités d'action du franchiseur qui débordent sa localisation. Il aménage un espace d'effectivité plurielle de l'action : un espace de l'organisation prescrite où l'on fait effectivement ce que l'on veut faire. La force de cet espace est de concilier une effectivité plurielle (Fuselier et Lannoy, 1999), le franchiseur organise un processus dynamique de proximité, le franchisé prescrit et répartit les tâches par espace/temps, le manager rappelle les consignes et les actions à faire, les employés exécutent

---

<sup>53</sup> Latour, B., op. cit., p.108.

les différentes actions selon des routines ostensives. Cette agentivité plurielle a évolué sur la période observée.

### 3-2. L'EVOLUTION DU FAIRE-FAIRE

Nous avons observé plusieurs acteurs dans cette station-service : les franchiseurs GP1 et GP2, les gérants : G3, G4 et G5, les managers : M, M1, M2, M3, M4 et M5, et vingt-huit employés. Le tableau suivant donne le nombre des employés, managers, franchisés et franchiseurs, de la station-service du début à la fin de nos observations du terrain.

**TABLEAU 3 : ACTEURS DE LA STATION-SERVICE**

Date	Juin 2010	21/12/2010	25/07/2012	31/10/2012
Franchiseurs	GP1	GP2	GP2	GP2
Franchisés	G3	G4	G5	G5
Managers	M et M1	M	M1 et M2	M3
Nombre des employés	9	8	8	8

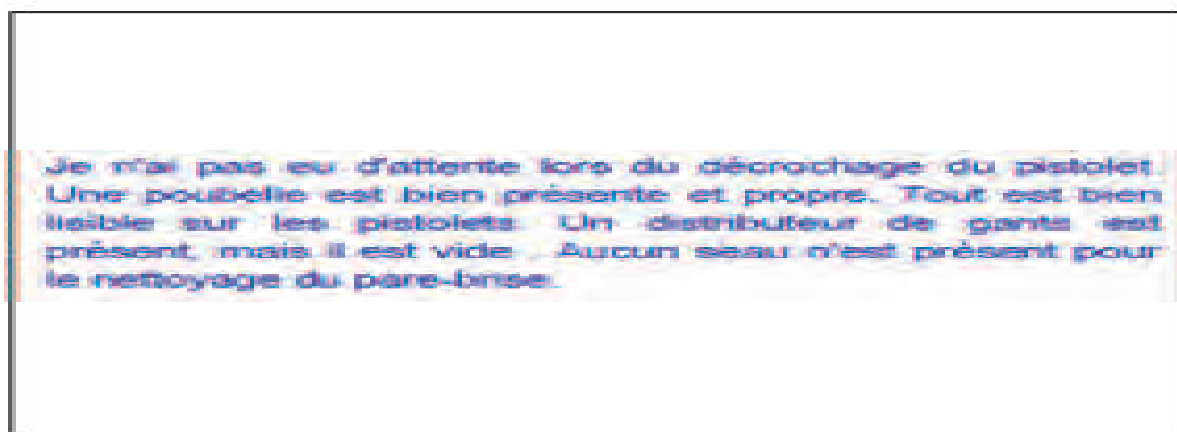
Ce tableau montre que le nombre des employés a baissé alors que celui des managers varie sur la période observée. Le nombre des employés est passé de neuf en juin 2010 à huit durant 2011 et 2012, suite à la suppression du poste « renfort » par les franchisés G4 et G5. Cette suppression a des conséquences sur le déroulement des routines.

La baisse des effectifs, l'apparition de nouvelles procédures de travail, le changement du franchiseur et des franchisés, l'introduction de nouvelles grilles d'évaluation (client mystère, animateur régional) durant la période observée, de 2010 à 2012, transforment le faire-faire en un faire plus pour les employés.

Le travail des employés devient accru suite à la suppression du poste de renfort. Les tâches de ce dernier (réception de marchandises et carburant, mise en rayon, nettoyage, rangement, les tâches de la cuisine, etc.) sont réparties sur les employés de la caisse et de la cafétéria sans que la plage horaire et la rémunération de ces derniers augmentent.

Les grilles d'évaluation du client mystère et de l'animateur régional de GP2 sont plus détaillées et commentées que celles de GP1. La grille du client mystère GP1 est constituée de 42 appréciations réparties en quatre catégories (la piste, ravitaillement, boutique, toilettes), alors que la grille de GP2 contient 93 appréciations réparties en huit catégories (environnement, piste, îlot de distribution, caisse, contact, boutique, toilettes, restauration, critères variables). Les différentes catégories de la grille de GP2 sont commentées par le client mystère. Le texte suivant montre l'évaluation du client mystère concernant la zone de distribution :

**TEXTE 16: EVALUATION DE LA ZONE DE DISTRIBUTION PAR LE CLIENT MYSTERE**



Le client mystère évalue la zone de distribution et la routine « fournir » le carburant sur la base de dix éléments relatifs à la rapidité de l'employé pour libérer la pompe, le nettoyage de la pompe (volucompteur, pistolet, flexible), poubelles vides, approvisionnement de la zone en papiers, gants, eau et raclette pare-brise.

Dans le processus d'exécution des différentes tâches, le management à distance observe le résultat ainsi que les multiples actions des employés. Dans la routine de « vendre » les contrôles du chef de secteur et du client mystère portent sur des actions multiples et précises : la prononciation de la formule BAM'S, la rapidité, etc. Tandis que, le franchisé et le manager sont là pour rappeler les actions de « faire-faire » à un employé isolé et débordé par les tâches qu'il est en train de faire.

Le contrôle du travail dans la station-service a évolué également sur cette période. Le contrôle externe, exercé par le client-mystère et le chef de secteur, est appuyé par un contrôle interne



intra-équipe (contrôle par le collègue de la même équipe) et inter-équipes (la relève) et par un client-mystère interne envoyé par le franchisé G5 gérant un cluster de stations-service.

Le contrôle entre équipes se fait à la relève, l'équipe entrante vérifie les tâches accomplies par l'équipe sortante. Le contrôle entre collègues de la même équipe est mis en place depuis 2009 par le franchisé G3, et il se base sur les grilles d'évaluation du client-mystère et du chef de secteur. En 2012, le franchisé G5 met en place un client-mystère interne pour contrôler les points de vente du cluster.

Face à ces évolutions et dans l'objectif d'obtenir de bons résultats (notes des rapports client-mystère et chef de secteur), les managers adressent aux franchisés des demandes pour embaucher des employés supplémentaires. Les franchisés ne peuvent satisfaire ces demandes car les redevances qu'ils paient sont trop élevées et ne permettent d'embaucher de nouveaux employés. Dans le texte suivant le franchisé G4 explique les difficultés qu'il trouve à payer les salaires de ses employés :

#### TEXTE 17: DIFFICULTES DU FRANCHISE A PAYER LES SALAIRES DES EMPLOYES

Note d'information à tous :

Voici plusieurs mois que vous êtes malgré nous payés en retard. Sachez que nous en sommes désolés et conscients que cela engendre des problèmes pour vous. Nous nous battons avec **GP2** depuis plusieurs mois car ils nous ont mis dans des soucis financiers très importants de par leur fonctionnement très mauvais et de par leurs prélèvements trop importants par rapport au chiffre d'affaires que fait la station tous les mois. Depuis le mois de septembre 2011 nous les avons avertis que s'ils continuaient ainsi nous n'arriverions plus à vous payer en temps et en heure. Il n'y a eu AUCUNE REACTION de leur part, nous répondant que cela allait s'arranger ! Nous bataillons chaque début de mois avec nos banquiers pour qu'ils nous aident à vous payer. Voilà la raison de tous ces retards. Sachez que M. **G4** et moi-même sommes vraiment désolés vis-à-vis de vous, nous nous battons contre des mauvais qui ne savent pas diriger. Nous vous remercions tous car vous avez été très patients. Si vous avez eu des frais bancaires causés par ces retards nous vous rembourserons.

Sachez donc que nous nous battons depuis tout ce temps pour que vous puissiez être payé dans de bons délais mais aussi que vos conditions de travail s'améliorent. Soyez certains de notre sincérité.

Merci à tous.

Franchisé  
G4



Le fonctionnement de la station-service se fait donc en sous-effectif et les employés l'expriment par « je ne peux pas être partout » et le manager par « il nous faut quelqu'un le plus vite possible ». Ce que nous développerons en seconde partie.

En effet, les objectifs sont intenables lorsque les tâches se multiplient. Prenons l'exemple des routines « ranger » et « fournir » arrivées en même temps dans des lieux différents : alors qu'une livraison de produits (surgelés et frais) arrive dans la zone réserve, des clients forment des files d'attente devant les pompes dans la zone de distribution du carburant, d'autres files d'attente se forment dans la zone caisse et dans la zone cafétéria. Les produits surgelés doivent être placés dans les congélateurs et ceux frais dans la chambre froide, et ce dans un délai très court au risque d'être perdus. En outre, les clients sur la zone de distribution doivent être servis sans dépasser le délai de douze secondes d'attente après décrochage du pistolet, selon les normes du franchiseur (voir les rapports client-mystère et chef de secteur<sup>54</sup>). Or, les clients formant les files d'attente sur les zones de distribution, caisse et cafétéria sont souvent pressés (travail, voyage, etc.). L'employé est pris dans plusieurs contraintes de faire-faire. Mais ne peut pas tout faire pendant l'horaire qui lui est imparti dans le planning. Il ne peut non plus travailler plus de 35 heures par semaine (la loi du travail), le franchisé ne peut lui payer des heures supplémentaires (budget limité). La seule alternative qui lui reste est d'augmenter le rythme de son travail.

En pratique, la prescription des tâches par zone n'est pas compatible avec la prescription temporelle (planning) qui la rend impossible. Le travail en sous-effectif rend les tâches nombreuses et urgentes dans différents lieux, ce qui exige de l'employé un déplacement fréquent. L'employé à la caisse, ne fait pas que « vendre », il fait également « fournir », « servir », « nettoyer », « ranger », etc. Et lors de son déplacement de la caisse à la réserve, la cafétéria, les toilettes, la piste, etc., il cumule les tâches à faire, il se surcharge/ il est surchargé de tâches à temporalités variables, qu'il doit accomplir seul pendant des plages horaires fixées par le planning, sans compter sur l'employé du poste « renfort » car il est supprimé par le franchisé.

Ainsi, l'évolution du faire-faire dans le temps manifeste une dégradation des conditions du travail (baisse d'effectif, nouvelles procédures de travail, multiplication des tâches, nombreuses évaluations et nombreux contrôles, etc.). Les objectifs deviennent intenables et les routines ostensives ne peuvent être toutes respectées. Dans ce contexte, le faire-faire

---

<sup>54</sup> Voir Annexes II-15 et II-16 : Rapports client-mystère et animateur régional.

s'accompagne d'un faire-dire qui reste à explorer pour comprendre la formation/déformation des différentes routines constitutives de la continuité organisationnelle à travers le temps et l'espace (Fauré et al., 2014).

---

### 3-3. UN FAIRE-DIRE A EXPLORER

---

Après avoir exposé les deux natures du faire-faire (non-linéaire, asymétrique et évolutif), nous allons aborder une troisième nature plus profonde, celle du « faire-dire » sous-jacent au faire-faire. La réunion des franchiseurs avec les franchisés et les employés dans la station-service est représentative de deux natures de dire de faire et une troisième nature celle du faire-dire. Un dire de faire hiérarchique adressé par le franchisé et le manager aux employés et qui prend la forme de rappels et de consignes. Un dire de faire, global et encadrant, adressé par le franchiseur aux différents acteurs. Et un faire-dire des employés, sous-jacent à tout faire-faire.

Le franchiseur GP2 cadre la réunion en définissant son objet ainsi que la manière de son déroulement *« on va d'abord se présenter et puis peut-être on fera un petit tour donc chacun se présente quoi ! L'objectif premier de se rencontrer aujourd'hui est de se connaître.... donc on va être assez occupé...je vous propose qu'on fasse un petit tour pour que chacun nous dise son nom et peut-être sa mission dans la station »*.

Tout d'abord, ce dire officiel se manifeste à travers l'objet de la réunion qui est la présentation de la nouvelle équipe dirigeante lors d'une PGT initiale (démarrage du contrat) : tous les distants se déplacent pour annoncer le transfert des liens hiérarchiques. Le dire de faire est en mouvement, il se déplace du franchiseur GP1 et du franchisé G3 aux nouveaux : le franchiseur GP2 et le franchisé G4.

Ensuite, ce dire de faire encadrant, du franchiseur, est manifeste lors de la réunion quand GP2 donne la parole aux employés en leur précisant ce qu'ils doivent dire : seulement le « nom » et la « mission » dans la station-service.

Enfin, ce dire de faire linéaire et simple, en apparence, suscite des réactions dispersées et non déclarées. Le franchiseur (GP2) monopolise la parole avec une présentation longue de la société GP2 et de ses valeurs et objectifs, alors que durant ce temps les employés restent silencieux. A la fin de la réunion, ces derniers se dispersent en petits groupes de discussion de faire-dire, autrement dit, ce qui est dit par le franchiseur et le franchisé (dire de faire) leur fait-

dire des choses, mais qu'entre eux, en réunions officielles/informelles. En effet, c'est cette partie importante du faire-dire (informel) qui est négligée par le management.

L'interaction suivante entre E1 et E2 montre que le silence des employés pendant la réunion ne veut pas forcément dire qu'ils sont d'accord avec tout ce qui est dit par le franchiseur et le franchisé. Le management néglige donc le dire qui se déroule localement et qui est sous-jacent au faire-faire. Le faire-faire fait émerger l'interaction (officielle/informelle) qui se déroule entre employés sans qu'elle soit détachée du contexte du dire de faire (la réunion officielle).

E1: *« Et tu as vu, une chose qui ne m'a pas plu quand même, c'est que pendant les travaux, ils vont nous donner des congés, ils vont nous faire prendre des congés....Ça va être des congés imposés »*

E2 : *« Ça c'est un problème !»*

L'employé E1 relève dans le discours de faire-faire du franchiseur une forme d'imposition des congés pendant les travaux. Ce faire-faire (ou dire de faire) crée un faire-dire chez les employés E1 et E2 qui trouvent qu'il s'agit bien d' « un problème » et qui se manifestera par la suite par la multiplication des contributions des acteurs qui vont prendre part à ce dire (employés, manager, franchisé, etc.) subordonné au discours du franchiseur.

D'autres règles participent à la complexité du faire-dire des acteurs dans la station-service en absence du franchiseur et du franchisé.

La règle « BAM'S » : *« bonjour, au revoir, merci, avec le sourire »* est une des actions ciblées par les deux franchiseurs observés. Le franchiseur fait-faire le BAM'S aux employés par l'intermédiaire des franchisés (formations accordées aux franchisés (voir annexe) pour développer leurs compétences commerciales et managériales), des différents textes de rapports d'évaluation de la station-service (client mystère, chef de secteur) et par le manager. Le franchiseur intervient deux fois en PGT (client mystère et chef de secteur) pour préciser aux employés ce qu'il faut dire, en continu, dans cet espace (caisse). Ainsi, les employés répètent la formule unique (BAM'S) durant tout leur service sans que le franchiseur ait à rappeler à chaque employé de la dire pour chaque client qui se présente à la caisse. En pratique, cette règle se traduit par un savoir-dire et des compétences communicationnelles locales lors des interactions entre manager, employés et clients quand elle s'imbrique avec d'autres règles qui viennent l'altérer comme le « refus d'un chèque bancaire » par exemple.

La règle « Refus des chèques bancaires » est affichée sur les pompes et à la caisse. Elle ne fait pas protester le franchiseur qui interdit tout affichage dans la station en dehors des affiches publicitaires qui proviennent de lui-même ou de ses fournisseurs référencés. En effet, cette règle constitue une garantie, en quelque sorte, pour le paiement du franchiseur.

En droit, le franchisé peut refuser les chèques, selon la jurisprudence<sup>55</sup>, le code monétaire et financier<sup>56</sup> et le décret<sup>57</sup> du 22 mai 1992. Puisqu'il n'est pas dans la même situation juridique que les artisans, adhérents aux centres de gestion agréés, qui sont obligés par ce fait d'accepter les chèques.

Le franchisé explique la raison pour laquelle il refuse les chèques : *« j'ai eu beaucoup de chèques en bois, il faut refuser les chèques...et après vous verrez... si c'est quelqu'un d'honnête, un vieux qui n'a que ça comme moyen de paiement...vous le prenez ! »*.

Cette règle en apparence simple, devient en pratique parfois impossible à respecter et exige des compétences communicationnelles de la part des employés. L'interaction peut être longue, parce que il faut expliquer au client pourquoi « le patron n'accepte pas les chèques » et lui proposer une solution. La consigne du franchisé est claire « il faut refuser les chèques », mais elle est difficilement applicable, le manager intervient pour l'adapter localement « il faut insister, mais si le client n'a que le chèque comme moyen de paiement, faites le payer en plusieurs chèques de 15 euros » parce que la banque garantit le paiement des chèques de valeur inférieure à 15 euros. L'employé doit noter, au dos de chaque chèque, les numéros de la plaque d'immatriculation du véhicule, de la pièce d'identité et du téléphone du client. L'employé doit en outre, gérer les files d'attente des clients sur la zone de distribution et à la caisse, respecter le BAM'S, donner des explications et s'excuser à chaque client pour le retard dû à l'acceptation/refus du chèque.

---

<sup>55</sup>La jurisprudence de la cour de cassation 19juillet 1954 stipule que les parties à un paiement (le vendeur et l'acheteur) sont libres de déterminer le moyen de paiement qui sera utilisé. En vertu de ce principe, un commerçant peut refuser les chèques ou cartes bancaires. Dans les stations service c'est l'ignorance de cette « Exception contractuelle : Si le commerçant a adhéré à un « centre de gestion agréé » il est dans l'obligation d'accepter les chèques comme moyen de paiement » qui est source de conflits entre employés et clients.

<sup>56</sup> Le code monétaire et financier dans son article L112-8 : « il est tout à fait permis à un commerçant de ne pas accepter les chèques ou de ne les accepter qu'au-delà d'un montant minimal. Toutefois, il est tenu d'en avertir le consommateur par le biais d'une affichette ».

<sup>57</sup> -Le décret n°92-456 du 22mai1992 dans son article 40 : « Pour empêcher les abus des créanciers qui voudraient se protéger contre un non-paiement, il est interdit d'exiger ou de provoquer pour le paiement d'une somme supérieure à 15 euros, la remise d'un ou de plusieurs chèques d'un montant inférieur à 15 euros, sous peine d'une amende de 1500 euros ».

La mise en place des règles difficilement applicables voire intenables dans certains cas, perturbe et entre en contradiction avec l'application d'autres règles dans d'autres lieux, comme libérer la pompe dans un délai inférieur à 12 secondes après décrochage du pistolet, la disponibilité et la rapidité des employés. Elle perturbe également l'exécution de différentes autres tâches mises en attentes (vendre, fournir, nettoyer, etc.) et à propos desquelles, différentes parties (collègues, manager, franchisé, client) lui demandent des comptes à rendre.

Les employés accomplissent des tâches répétitives sous des injonctions temporelles et spatiales venues d'ailleurs. Il s'agit de réunir une grande catégorie de tâches-lieux et les acteurs concernés pour analyser les liens qui se tissent entre les sujets de faire et ceux du faire-faire. Pour cette raison, nous allons mobiliser la théorie des actes de langage (Austin, 1970) pour distinguer les différents énoncés performatifs. Pour ensuite analyser l'imbrication de ces énoncés en des schémas narratifs (Greimas, 1976) ainsi qu'en quoi ils contribuent à constituer la franchise.

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE

---

La station-service et ses acteurs retirent leur importance de la distribution et l'assurance de la continuité du flux du produit incontournable « le carburant ». La station-service se dilate par les zones qui la composent, les règles et les contraintes plurielles, d'acteurs internes et externes, qui régissent ces zones et qui rappellent à chaque acteur ce qu'il doit faire.

Ce faire-faire local et distant prend différentes natures et met en lien différents acteurs selon un processus dynamique (spatio-temporel) de proximités organisantes. L'analyse des capacités d'action présentes dans les routines d'une station-service en franchise met en lumière les enjeux centraux et actuels du management à distance dans les organisations contemporaines. En effet, l'agir à distance dans les organisations déploie des mécanismes qui visent à remplir un double rôle. D'une part, ils incitent, animent et guident les actions des employés et d'autre part, ils permettent d'observer et contrôler les actions locales.

Ainsi, les relations de faire-faire bilatérales et linéaires, en apparence, deviennent en pratique multilatérales et de différentes natures et remettent en échec l'indépendance du franchisé.

Trois natures du faire-faire caractérisent le management à distance en général, et la relation de franchise en particulier :

- Le *faire-faire* quotidien apparaît comme mixte, hybride et permanent
- Le *faire-faire* est évolutif et devient de plus en plus un *faire plus*
- Ce que le faire-faire *fait dire* en revanche, demeure inexploré et mal connu.



### CHAPITRE 3. L'ACCOMPLISSEMENT ET LE MODE D'EXISTENCE DES ROUTINES CONVERSATIONNELLES CHEZ HGS'S

---

L'objectif de cette recherche sur les routines conversationnelles dans un réseau de franchise est de comprendre comment ce système permet de *faire faire* de multiples choses aux personnes présentes sur les sites d'activité sans qu'il y ait besoin d'une présence physique permanente de ceux qui donnent les ordres.

Nous avons montré dans le premier chapitre que la franchise est un type de management à distance reposant sur un *faire-faire* (une agentivité) hybride consistant à organiser un jeu dynamique de proximités et d'agentivités hétérogènes qui brouille les frontières et les distinctions entre entités internes et externes, entre obligations de marché et subordination hiérarchique, entre droit commercial et droit du travail. Dans le second chapitre notre préoccupation était de montrer que, du point de vue des employés, cette agentivité hybride de la franchise se traduisait par un *faire-faire* multilatéral et asymétrique (tout contribue à faire faire quelque chose aux employés dans la station) avec une accentuation nette du phénomène sur la période observée (moins de salariés, plus de choses à faire, peu de place pour l'auto-organisation).

Ces analyses préliminaires permettent maintenant de rentrer dans le vif du sujet : Comment toutes ces règles, contrats, lois, conventions, pancartes, manuels qui disent ce qu'il faut faire se traduisent-elles en routines conversationnelles ? Quelles routines performatives du dire permettent à tout ce *faire-faire* ostensif d'exister et de se maintenir dans le temps et dans l'espace ?

L'analyse se porte sur des données conversationnelles recueillies durant les deux ans d'observation (deuxième section « méthode de collecte des données ») et mobilise la théorie des actes de langage et le schéma narratif canonique de Greimas (première section : « une conceptualisation performative des routines ») pour montrer que le *faire-faire* à distance dans le cas de la franchise repose essentiellement sur :

- L'autorité imbriquée du management de proximité qui dit ce qu'il faut faire, en temps réel aux employés (troisième section :) tout en se référant en permanence (explicitement ou implicitement) aux textes qui lui donnent autorité pour parler ainsi.



- La compétence communicationnelle des employés qui savent dire ce qu'on leur fait dire aux clients (quatrième section).

## SECTION 1. UNE CONCEPTUALISATION PERFORMATIVE DES ROUTINES

---

L'objectif de cette section est de présenter une nouvelle approche des routines fondée sur les actes de langage. Pour ce faire, nous allons présenter dans un premier point la distinction entre routines ostensives et routines performatives. Dans un deuxième point, nous mobilisons la théorie des actes de langage à travers les typologies d'actes de langage présentées par Austin (1970) et Searle (1972) pour montrer que les actes performatifs sont des micro-fondations des routines performatives. Cette performativité est présentée dans ce travail sous un mode progressif : de quand dire c'est faire (Austin, 1970), et quand écrire c'est faire (Fraenkel, 2006) pour former ensuite les bases d'une théorie des « ligarèmes » ou des liens, celle de quand dire et écrire c'est lier (Assaraf, 1993). Dans un troisième point, nous nous appuyons sur le schéma narratif canonique de Greimas (1976, 1983) pour rendre manifeste ces liens qui se tissent entre différents sujets (présents, absents, distants) et objets participants à l'interaction et auxquels réfèrent les actes de langage utilisés, ainsi que, le déroulement du processus de co-orientation et de négociation à travers lequel se forme le schéma narratif comme composante fondamentale des routines conversationnelles. Dans un dernier point, nous exposerons les différents modes d'existence des routines conversationnelles.

---

### 1-1. LA PERFORMATIVITE DES ROUTINES

---

Giddens (1987) définit les routines comme « tout ce qui est accompli de façon habituelle, qui est un élément de base de l'activité sociale de tous les jours »<sup>1</sup>. Dans les entreprises, les routines caractérisent un ensemble de réalités observables comme la production des biens et service, l'embauche, la vente, etc. Ces processus organisationnels sont itératifs et les pratiques

---

<sup>1</sup> Giddens, A. (1987), « La constitution de la société », PUF, Paris, p.33.

quotidiennes ne peuvent être considérées autrement que comme des activités répétitives ou routinières constitutives de leur mode de fonctionnement (Wright, 2013). Ainsi, les routines sont considérées par plusieurs auteurs comme un élément important du comportement organisationnel (Dionysiou et Tsoukas, 2013), elles sont définies comme des schémas répétitifs d'actions interdépendantes qui impliquent de multiples acteurs (Howard-Grenville, 2011 ; Feldman et Pentland, 2003). La vision traditionnelle des routines considère qu'elles sont des formes d'immobilité pour les organisations (March et Cyert, 1963) car les actions routinières sont générées à partir d'un répertoire de règles et de principes déterminés à l'avance et incarnés dans des outils et procédures. Les acteurs doivent puiser leurs actions dans ce répertoire disponible pour ne pas apporter de réponses contradictoires à l'esprit de la routine. Les recherches récentes, en s'appuyant sur la distinction entre les dimensions ostensives et performatives, considèrent les routines comme source de changement et de flexibilité dans les processus organisationnels (Feldman et Pentland, 2003, 2008 ; Rerup et Feldman, 2011).

La dimension ostensive de la routine est la structure, la forme idéale, l'idée abstraite et généralisée de la routine (Pentland et Feldman, 2007), cet aspect ne peut épuiser les différents trajets possibles de son accomplissement. Rerup et Feldman (2011) ainsi que Pentland et Feldman (2008) parlent d'ostensifs, au pluriel, car ces derniers admettent plusieurs descriptions possibles en fonction du contexte dans lequel se place l'acteur. Autrement dit, la multiplicité des ostensifs est dû à la multiplicité des contextes, ou des acteurs dans un seul contexte construisant une sorte de worldview (Taylor, 2006<sup>2</sup>) d'acteurs interdépendants avec des perspectives différentes concernant le même objet ou le même ostensif.

Le cadre ostensif de la routine possède une certaine agentivité car il sert de base pour les discussions à propos des actions futures à mener. Sa raison d'être (faire-être) est d'offrir un appui pour le faire-faire distant en dictant la carte routière ou le cours d'action préféré sans dire comment le produire (Wright, 2013).

Alors que la dimension performative est la flexibilité (Pentland et Feldman, 2008; Wright, 2013) qui permet la production de la routine. Cette dernière dimension signifie dans les approches managériales « faire quelque chose », qui n'est en quelque sorte qu'une recherche de la cohérence sur les objectifs entre différents niveaux de l'organisation « la cohérence de

---

<sup>2</sup> Taylor, J.R., (2006), « Communication et la constitution de l'organisation : La perspective de l'école de Montréal », Org & co, Bulletin de liaison bimestriel, n° 16, juin, p.5.

l'organisation face à un changement continu » (Turner et Rindova, 2012). Autrement dit, permettre l'applicabilité de la routine ostensive (faire-faire) par une certaine liberté (du faire) d'improviser et d'interpréter les règles en situation (Orlikowski, 2000) et à être guidé et animé par l'ostensif, c'est cela qui donne à l'entreprise sa cohérence organisationnelle. Latour (2005) parle de la dimension performative pour toute adaptation du comportement au contexte, un acteur contextualise quand il crée son contexte à travers des actions d'adaptation. En ce sens, la dimension performative de la routine est la routine ostensive en pratique, exécutée par des personnes spécifiques dans des espaces et temps spécifiques qui donnent vie à la routine (Feldman et Pentland, 2003 ; Essén, 2008). Les performances sont une mise en action de l'ostensif (Feldman et Pentland, 2003<sup>3</sup>) et chaque mise en action d'un ou de plusieurs acteurs devient un répertoire d'actions potentielles duquel un ou plusieurs acteurs puisent leurs propres actions. « La performance collective pourrait toujours être différente » (Feldman et Pentland, 2003), différente parce qu'elle se réfère à des actions différentes qui constituent le répertoire d'actions, mais cohérente par le processus de négociation collectif des ostensifs. Ainsi, les événements passés contribuent aux performances actuelles et futures des routines, ce qui rend imprévisibles leur enchaînement et leur accomplissement temporel et spatial.

Le développement de la perspective performative a permis de corriger notre compréhension de la routine. La routine devient un processus dynamique qui implique des acteurs interdépendants dont les capacités d'action font une différence sur la façon de la mise en acte des routines (Dionysious et Tsoukas, 2013).

Dans cette lignée, de nouvelles recherches apparaissent et s'intéressent à la micro-fondation de la flexibilité et de la capacité de la routine (Felin et al., 2012)<sup>4</sup>, au rôle de la présence physique de la hiérarchie pour la dynamique des routines (Knott, 2001 ; Knott et al., 2008) et à l'accomplissement collectif des routines (Dionysion et Tsoukas, 2013).

Selon Felin et al. (2012), décomposer les routines en micro-fondations ou micro-composantes permet de comprendre ce qui conduit aux différences dans les comportements des entreprises et voir comment les interactions entre les différentes composantes accomplissent la routine. Les micro-fondations sont considérées comme un phénomène localisé à un niveau N au temps

---

<sup>3</sup> Feldman, M.S., et B.T., Pentland (2003), « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly*, 48, p.107.

<sup>4</sup> Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K.H. et T.L. Madsen, (2012), « Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure », *Journal of Management Studies* 49:8 December, pp.1351-1374.

t (Nt). Et elles ne sont liées au niveau (N-1) au temps (t-1) que lorsque la dimension temporelle reflète un enchaînement des relations avec le phénomène au niveau (N-1) qui prédit le phénomène au niveau N. Leur recherche se focalise sur trois micro-fondations principales : 1- individuelles, 2- processus et interactions et 3- structure, qui affectent le développement et le maintien de la routine, elles servent comme explication de la création de la routine et de son hétérogénéité.

Quant à Knott (2001, p.431) et Knott et al. (2008), ils expliquent le comportement des entreprises par deux sortes de routines, des routines opérationnelles (ostensives) qui dictent le comportement au jour-le jour et des méta-routines (performatives) qui modifient les routines opérationnelles au fil du temps pour accompagner le changement de l'environnement. Les directeurs des entreprises ou les managers exécutent deux rôles : un rôle de faire respecter les routines opérationnelles par les employés, et un rôle entrepreneurial qui consiste à exécuter des méta-routines qui révisent continuellement les routines opérationnelles (Knott, 2001<sup>5</sup>).

Dionysion et Tsoukas, (2013) prolongent la perspective performative en explorant comment des routines, accomplies collectivement, sont (re)créées de l'intérieur. Ils considèrent les routines comme un phénomène collectif et cherchent à comprendre comment des liens se tissent entre les actions des acteurs pour former des modes d'actions reconnaissables et répétitives. Les aspects ostensifs et performatifs se constituent dans l'interaction et la constituent. La prise de parole dans une interaction met un accent important sur l'aspect relationnel et permet l'ajustement entre les cours individuels d'action (le performatif) et le partage d'interprétations possibles, multiples et négociées de l'ostensif. Ainsi, les routines deviennent une action jointe répétitive et prennent sens dans la relation entre des actions individuelles (Dionysious, Tsoukas, 2013<sup>6</sup>). Les actions des acteurs se déroulent en fonction du sens qu'ils donnent à l'ostensif, et ce sens peut être modifié dans l'interaction. La contribution et l'engagement de chacun se fait en fonction du sens qu'il donne à l'ostensif mais également à ce que l'autre fait ou compte faire, c'est-à-dire, en fonction de la compréhension et du sens de l'ostensif pour l'autre. C'est de cette façon que l'interaction devient un site de faire sens à la routine pour l'un et pour l'autre.

---

<sup>5</sup> Knott, A.M., art. cit., pp.430-448.

<sup>6</sup> Dionysiou, D.D., et H. Tsoukas (2013), « Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective », *Academy of Management Review*, 38, p.186.

Cependant, jusqu'à présent, cet intérêt pour la routine conversationnelle a été limité à l'analyse de comment la routine organisationnelle est constituée par la conversation. Alors que les routines sont par essence conversationnelles et constituées par des pratiques discursives et recrées de l'intérieur de la scène interactionnelle par des actes de paroles itératifs. Les conversations organisationnelles sont maintenant plus que jamais normalisées, standardisées et formalisées. La conversation organisationnelle est une routine gouvernée par des routines parlées.

Pour comprendre le rôle des routines conversationnelles comme processus organisant (les routines de parler-au-travail et parler pendant les routines de travail), notre conceptualisation de la routine, part du point suivant : Si les organisations sont des processus, si l'organizing est pratique, si les pratiques sont surtout parler et écrire et si les façons de parler importent, donc la routine n'est pas seulement mise en acte en utilisant le langage, mais elle est aussi constituée de langage (Fauré et al., 2014). La conversation au travail (Sacks, 1992 ; Schegloff, 1988) devient une routine en soi, une routinisation de l'activité de conversation (Boden, 1994).

Ainsi, nous pouvons partir de la distinction latourienne prenant l'ostensif comme le macro et le performatif comme le micro, et de l'approche de l'école de Montréal qui comprend le déroulement des routines du bas en haut « des effets structurants peuvent être identifiés par une approche allant de bas en haut » (Cooren et al., 2006<sup>7</sup>). Ces deux approches sont complémentaires et fondent notre conceptualisation des routines car d'une part, l'aspect ostensif c'est le « faire-faire » dicté d'en haut et qui se manifeste dans les interactions locales (le bas), c'est-à-dire, dans le « faire » et c'est également de cette manière que les routines sont purement communicationnelles. Nous proposons donc d'aller du bas vers le haut. Dans un premier temps, il faudra partir de l'interaction locale, des actes de langage comme micro-fondations, pour comprendre le déroulement du faire et les performatifs. Dans un deuxième temps, nous présenterons l'accomplissement temporel et spatial de la routine à travers l'imbrication des chaînes de faire-faire (la téléaction) dans le processus de co-orientation autour de l'objet (l'aspect ostensif). Ces deux éléments contribueront à définir dans un troisième point le mode d'existence de la routine ou sa transformation progressive de l'ébauche à l'œuvre.

---

<sup>7</sup> Cooren, F., Taylor, J.R. et E.J. Van Every (2006), «Communication as organizing : empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation», Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, p.533.

---

## 1-2. LES MICRO-FONDATAIONS LANGAGIERES DES ROUTINES

---

Quand le faire est un faire-faire (Latour, 1994), notre tâche consiste à déterminer les micro-fondations langagières du faire-faire et du faire. Autrement dit, à rendre manifeste, en contexte, la performativité de l'acte de langage comme micro-fondation de la routine. Nous partirons de la conversation, du dire, pour comprendre ce qui est dit (Ducrot, 1984), c'est-à-dire, de « Quand dire c'est faire » (Austin, 1970) et du texte « Quand écrire c'est faire » (Fraenkel, 2007), pour montrer que les manifestations du faire-faire (dire et écrire) prennent le sens de lier, de tenir ensemble des agents de manière continue, pour que le verbe et le texte remplissent leur rôle de performatifs, que écrire et « Dire c'est lier » (Assaraf, 1993).

---

### 1-2-1. QUAND DIRE C'EST FAIRE FAIRE ICI ET MAINTENANT

---

Austin a problématisé l'action par son écrit « Quand dire c'est faire ». L'action ne se réduit pas au dire, elle se compose de l'acteur, du dire et de l'objet. Le dire vient guider l'action, il devient une contrainte pour son accomplissement par des acteurs dans l'espace et dans le temps. Mais, le dire ne se réduit pas à une seule action car «un seul terme décrivant ce que quelqu'un a fait peut couvrir une suite d'évènements plus ou moins longue»<sup>8</sup>.

Austin prend le langage dans son contexte d'utilisation, pour lui donner sens de l'usage, ce qu'il accomplit dans un contexte et dans un autre. Le langage sert à faire des choses et à la variété du langage sont liées les possibilités de faire. Si l'affirmation sert à décrire un état de choses ou d'affirmer un fait quelconque qui peut s'avérer vrai ou faux, toutes les phrases ne sont pas nécessairement des affirmations. D'autres phrases et énonciations, telles que les questions, les exclamations, les commandements, les souhaits et les promesses « font » des choses différentes de vraies ou fausses (Austin, 1970<sup>9</sup>) et ressortent d'autres éléments, à prendre en considération, avant de parler de la vérité ou la fausseté. La comparaison de l'énonciation constative, qui peut être vraie ou fausse, à l'énonciation performative qui n'est ni vraie ni fausse, mais qui vise à faire quelque chose par la parole, et quand cette dernière « ne parvient pas à faire ce qu'elle était destinée à faire, nous disons non pas qu'elle est fausse, mais qu'elle est malheureuse »<sup>10</sup>. Quand les performatifs ne réussissent pas, Austin

---

<sup>8</sup> Austin, J.L., (1956), « A Plea for excuses : The Presidential Address », Proceedings of the Aristotelian Society, New Series, vol. 57 (1956 - 1957), p.27.

<sup>9</sup> Austin, J.L., (1970), « Quand dire c'est faire », Seuil, Paris, p.37.

<sup>10</sup> Ibid., p.25.

parle d'échec ou d'infélicité de l'acte de langage. Mais la grande difficulté qui se pose est le fait que des énonciations présentent à la fois le caractère performatif et constatif. Cette situation impose à Austin l'élaboration d'une catégorisation des actes de langage plus fine : acte de locution, acte d'illocution et acte de perlocution (Austin, 1970<sup>11</sup>).

1- Acte de locution : la production de sons avec une signification au sens classique du terme, c'est un acte de dire quelque chose.

2- Acte d'illocution : se produit en disant quelque chose, et consiste à rendre manifeste comment les paroles doivent être comprises en ce moment, c'est-à-dire comme conseil, ordre, etc.

3- Acte de perlocution : la parole donne lieu à des effets et conséquences chez les autres ou chez soi.

Comme l'acte perlocutoire produit des conséquences, le but d'Austin est d'isoler l'acte illocutoire car il reconnaît en lui le « faire » essentiel de la parole (Austin, 1970<sup>12</sup>). Ce « faire » repose sur plusieurs conditions :

« Un effet doit être produit sur l'auditoire pour qu'un acte illocutoire puisse être tenu pour achevé [...] L'effet consiste, la plupart du temps, à provoquer la compréhension de la signification et de la valeur de la locution [...] nombre d'actes illocutoires suscitaient par convention une « réponse » ou une suite qui peut être « unilatérale » ou « bilatérale ». »<sup>13</sup>

Le locutoire n'est pas responsable de l'illocutoire et ce dernier n'a pas des effets physiques comme le perlocutoire. Si dans le locutoire l'auditoire n'est pas nécessaire, dans l'illocutoire, l'acte ne peut être accompli que si l'auditoire a entendu les paroles et qu'il a compris la signification de la locution.

Prenons l'exemple de la promesse, promettre c'est un engagement de faire quelque chose à travers un dire particulier. Austin explique que cette vision des choses n'explique pas tout ce qui se passe réellement. Prononcer un énoncé est certes un événement capital dans une interaction ordinaire, mais il est loin de constituer l'unique élément nécessaire pour considérer l'acte comme exécuté (Austin, 1970<sup>14</sup>). Austin distingue entre la composition grammaticale

---

<sup>11</sup> Ibid., pp.109-118.

<sup>12</sup> Ibid., p.124.

<sup>13</sup> Ibid., pp.124-125.

<sup>14</sup> Ibid., p.43.

correcte de l'énoncé et sa réalisation. Dans l'énonciation « je promets que... » la personne affirmant de faire, peut ne pas exécuter la promesse parce qu'elle est de mauvaise foi, ou parce que la personne à qui s'adresse la promesse est morte. Autrement dit, l'énonciation doit remplir certaines conditions pour réussir. Dans le cas de la réussite de la promesse, l'acte de langage ajoute quelque chose au réel.

La prise en compte de « l'acte de discours total » est importante chez Austin car l'action se réfère à un plan de l'action. Ce que Latour (2012) résume dans « le mode précède l'existence ». Autrement dit, le plan et la carte routière que doit suivre l'acteur pour accomplir l'action existent avant l'action. Dans ce sens, l'ostensif précède le performatif. L'action se réalise en référence à un ostensif qui la guide et l'anime. Et c'est pour cette raison qu'Austin insiste sur l'étude de la « situation de discours total » car « l'objet à étudier n'est pas la phrase mais la production d'une énonciation dans la situation de discours »<sup>15</sup>. Et c'est dans ce sens de guidage, d'animation et d'orientation de l'ostensif pour atteindre un but réalisé ou pas, qu'Austin parle d'échec et de félicité comme caractéristiques de l'action. Le discours n'est pas simplement une description de la réalité, les constatifs par exemple ne visent pas simplement à décrire de la manière la plus adéquate la réalité, le discours doit être considéré comme réalisant quelque chose qui peut rater, « énoncer la phrase (dans les circonstances appropriées), ce n'est ni décrire ce qu'il faut bien reconnaître que je suis en train de faire en parlant ainsi, ni affirmer que je le fais : c'est le faire. »<sup>16</sup>

Les actes accomplis par la parole se réfèrent à des conventions et des rituels, ainsi le performatif se définit selon Austin par des conditions nécessaires à sa réussite. D'abord, « il doit exister une procédure, reconnue par convention, dotée par convention d'un certain effet, et comprenant l'énoncé de certains mots par de certaines personnes dans de certaines circonstances »<sup>17</sup>. Ainsi, la convention, la procédure, la règle forment une des conditions de réussite du performatif. Autrement dit, le performatif s'appuie sur l'ostensif qui détermine sa réussite de son échec. L'acte de langage performatif est un acte conventionnellement défini. Ensuite, il faut que les personnes et le contexte conviennent pour invoquer l'ostensif. Le performatif est lié et reconnu par l'ostensif à travers les effets et les conséquences de ce dernier. Autrement dit, si l'ostensif n'était pas défini comme produisant certaines conséquences, le performatif ne serait pas le produit. C'est-à-dire que, dire « Je promets » peut

---

<sup>15</sup> Ibid, p.143.

<sup>16</sup> Ibid, p.41.

<sup>17</sup> Ibid, p.49.



être vide de sens si la promesse n'était pas conventionnellement admise comme produisant l'engagement de la personne à faire et la faire (à faire ce qui est dit). L'ostensif vient dire ce qu'il faut dire pour accomplir une action. C'est une procédure fixe, admise par les participants comme dans le cas de la promesse « Je promets que... » ou de celui du mariage « Oui, je prends cette femme... ». Ceci ne veut pas dire que le performatif se limite à un seul ostensif, mais à plusieurs ostensifs (Feldman et Pentland, 2003) qui dictent ce qu'il faut dire (mots appropriés) dans certaines situations appropriées, pour accomplir certaines actions et interdire d'autres, à des personnes appropriées. Autrement dit, l'ostensif est un caractère constitutif de l'action performée qui ne se répète pas à l'identique.

Prenons l'exemple de l'ostensif « Bonjour, au-revoir, merci avec le sourire (BAM'S) » appliqué dans les points de vente. Il se compose de plusieurs ostensifs : l'employé doit dire « Bonjour » quand le client entre dans le magasin de vente, « merci » à la fin de la transaction, « au-revoir » au départ du client, et « sourire » à chacune de ces étapes. La routine « vendre » se déroule dans un lieu « la caisse » et se compose de plusieurs étapes constitutives de sa réalisation mais ne se répète pas à l'identique. Les acteurs ne sont jamais les mêmes, un ou deux employés et plusieurs clients, le temps change, l'employé ne peut dire « Bonjour » le soir. Ainsi, la performativité peut prendre plusieurs formats locutoires.

Les routines communicationnelles unifient l'ensemble de l'acte de discours : « l'acte de discours intégral, dans la situation intégrale de discours, [qui] est en fin de compte le seul phénomène que nous cherchons de fait à élucider »<sup>18</sup>. Pour décrire la routine « Vendre » en routine conversationnelle, il convient de la décomposer en plusieurs phases qui impliquent des acteurs et des objets autres que la simple formule prononcée (BAM'S), la fourniture du produit acheté, l'encaissement ou le paiement (en espèces, carte bancaire ou chèque), etc. Une routine ne peut se définir que par rapport à un arrière-plan de pratiques qui la guident et l'orientent.

Ainsi, à la variété du langage est associée une performativité qui implique une multiplicité de « dire-de-faire » des choses en référence à un « faire-faire » incarnée par l'ostensif sous forme de conventions et de règles. Mais cette performativité n'a pas comme seule source la parole, l'écrit y occupe également une place importante.

---

<sup>18</sup> Ibid, p.151.

## 1-2-2. QUAND ECRIRE C'EST FAIRE FAIRE A DISTANCE

L'accomplissement d'une activité est orienté par des textes jouant le rôle de panneau directionnels (Denis et Pontille, 2010<sup>19</sup>). La performativité de l'acte écrit peut être comparée à la performativité de la parole car un énoncé (écrit ou dit) n'a de réalité que s'il est authentifié comme acte (Benveniste, 1966, p.273<sup>20</sup>). L'énoncé selon Austin est attaché à son auteur, il sort de la bouche de son auteur, c'est un acte phonétique ou de locution en premier lieu, avant de devenir illocutoire et perlocutoire. Alors que l'acte écrit se détache de l'auteur, cette faiblesse est compensée par la signature apposée sur le texte écrit. La signature est attachée à la main, au corps du sujet, comme la parole est attachée à la bouche (Fraenkel, 2006). Ce qui permet au sujet de « faire-faire », le scripteur, d'entrer en scène, il se rend présent, il n'est pas attaché à un lieu précis mais à divers lieux, il se disloque, il est présent ici et maintenant.

Par la signature d'un chèque, l'acheteur (le scripteur) donne l'ordre à sa banque de payer (transférer) l'argent à la banque du vendeur. Le chèque désigne la feuille, l'objet ou l'artefact qui contient des formules (texte, chiffres...), ce qui est présent, ici et maintenant, ce qui sera présent dans plusieurs endroits (magasin, banque...) aux yeux de plusieurs lecteurs (acheteur, vendeur, banquiers). Le chèque (l'écrit) se substitue à la bouche, il devient parlant, en s'appuyant sur le support (le document) pour compenser le défaut de l'absence de la locution dans l'énonciation.

L'énonciation écrite se divise en deux actes : un acte d'écriture et un acte de lecture (Fraenkel, 2006). Le problème qui se pose est le moment de la performance. Austin prend l'exemple du testament pour défendre l'idée que la performativité s'accomplit au moment de la lecture du testament et non pas au moment où le mourant dicte et signe. Ce qui est important dans cet exemple c'est la capacité de l'écrit à transporter et conserver un énoncé dans le temps. Le moment d'écriture et différent de celui de sa performance.

Plusieurs énoncés écrits comme « Nous n'acceptons pas les chèques », « Interdit de fumer », « Le bâtiment est sous vidéo surveillance » s'attachent à l'entrée d'un lieu (un hypermarché, une bibliothèque, un cinéma, un hôpital, etc.) par une affiche qui le transforme, elle le défend contre le non-paiement, le dérangement et le vol, de manière permanente et économe.

---

<sup>19</sup> Denis, J. et D. Pontille, (2010), « Performativité de l'écrit et travail de maintenance », *Réseaux*, 163, pp.105-130.

<sup>20</sup> Fraenkel, B., (2006), « Actes écrits, actes oraux : la performativité à l'épreuve de l'écriture », *Études de Communication*, pp.69-93.

Autrement dit, l'écrit a une capacité de permanence qui permet d'éviter d'énoncer oralement à chaque client/patient ou employé ce qu'il faut faire ou ne pas faire dans chaque espace.

Le détachement de l'écrit de sa source devient une ressource. Le texte est visible et non audible et la signature ou le tampon apposé sur le texte démontre sa source (Fraenkel, 2006) tout en permettant sa continuité ainsi que sa mobilité. Le texte est transférable et insérable dans des chaînes de faire-faire qui organisent l'action en dehors du lieu où se situe la source. La règle bancaire « Composer votre code secret à l'abri des regards » est produite par des personnes appropriées (les banques), pour des personnes appropriées (les clients détenant une carte bancaire), appliquée dans des contextes appropriés (achat, retrait,...), dans des lieux appropriés (caisse d'un supermarché, distributeur bancaire, etc.) et qui donnent au texte un appui nécessaire à sa performativité.

Ainsi, « l'acte écrit est fait pour durer [...] pour surgir à tout moment [...] il modifie les critères habituels de la temporalité énonciative » (Fraenkel, 2006). Un texte s'appuie sur d'autres textes, exige de voir, de lire, de faire d'autres lectures, voire des relectures avec d'autres personnes, et sa force performative dépend de son incarnation dans un support (artefact). Dans l'exemple du chèque, l'énonciation écrite « Nous n'acceptons pas les chèques » peut être vraie ou fausse, mais l'affiche attachée sur les pompes et la caisse d'une station-service avec la référence à la source (la direction) et à d'autres textes juridiques (la loi) modifient le cours des choses dans les lieux de vente.

Le texte organise l'espace car il participe à la production des repères pour guider les comportements des agents humains. Ainsi, le texte devient un ostensif permettant de cadrer, guider la manière de faire des différents acteurs présents sur cet espace. Par l'intermédiaire d'ostensifs écrits, les sujets de faire-faire préparent l'espace à être fait. Ils disent à d'autres, dans plusieurs espaces, de manière continue, ce qu'il faut faire (Grosjean, 2014<sup>21</sup>). Dire à d'autres, écrire à d'autres, c'est aussi tisser des liens entre acteurs.

### 1-2-3. QUAND ECRIRE ET DIRE C'EST LIER (DES CAPACITES D'ACTION)

Le lien déborde la structure grammaticale de l'énoncé écrit et oral (Totem des prix, « refuser un chèque », bonjour, au-revoir, merci, un ordre, un silence, une promesse). Les textes dans les entreprises tendent des liens entre partenaires, voire entre concurrents. Le texte fait lien

---

<sup>21</sup> Grosjean, S., (2014), « Existe-t-il une manière de voir organisationnelle ? De l'intérêt de suivre les « practices of seeing » en organisation », Revue d'anthropologie des connaissances, 2014/1, vol.8, n°1, pp.143-177.

parce qu'il se confond avec le sujet du faire-faire qui parle à la place du réel et rend manifeste le devoir-faire du sujet de faire (le lecteur). La dislocation du sujet de faire-faire est un « collage » (Assaraf, 1993<sup>22</sup>) entre l'énoncé du texte et ce sujet, et l'exécution de l'énoncé (sa performance) est une instauration de ce sujet.

Les discours liés à des activités routinières dans le travail se déroulent dans le cadre de schémas narratifs « dont les actants sont investis de valeurs (haut/bas ; dominant/dominé) et où la performance porte sur les liens »<sup>23</sup>. Le faire ne peut être que le produit d'un faire-faire et le lien définit des sujets par des jonctions, l'énonciation suppose une place au sujet de faire-faire qui ne peut être confondu avec celle d'un sujet de faire. Ce lien définit également l'articulation entre l'ostensif (l'objet du faire-faire) et le performatif (le faire interprétatif) dans l'interaction. Le discours procède par agencement des différentes figures présentes, « si le discours fait lien, c'est parce qu'un sujet s'y trouve tout à la fois vidé d'un trop plein de sens et articulé (suspendu) à la chaîne d'un agencement de figures »<sup>24</sup>.

Le passage de l'acte locutoire à l'acte illocutoire et à l'acte perlocutoire, dans l'exemple « Pouvez-vous me passer le sel ? » selon un type d'acte de langage indirect (Searle, 1972) interrogatif, auquel la réponse se fait sous forme d'action : donner le sel comme s'il s'agissait d'un ordre « Passez-moi le sel ».

Austin et Searle proposent cinq manières d'employer la langue. Pour Austin, « le verdictif conduit à porter un jugement, l'exercitif à affirmer une influence ou un pouvoir, le promissif à assumer une obligation ou à déclarer une intention, le comportatif à adopter une attitude, l'expositif à manifester plus clairement ses raisons, ses arguments »<sup>25</sup>. Quant à Searle, il distingue entre l'assertif pour dire à autrui comment sont les choses, le directif pour faire-faire des choses à autrui, le promissif pour s'engager à faire quelque chose, l'expressif pour exprimer des sentiments et des attitudes et les déclaratifs pour provoquer des changements dans le monde (Assaraf, 1993<sup>26</sup>).

Dire, c'est créer pour soi et pour les autres des connexions qui n'existaient pas avant l'acte d'énonciation ; dire c'est plus que faire, c'est faire lier (Assaraf, 1993<sup>27</sup>). Pour comprendre

---

<sup>22</sup>Assaraf, A., (1993), « Quand dire, c'est lier, Pour une théorie des "ligarèmes" », Nouveaux Actes Sémiotiques, 5, 28, p.3

<sup>23</sup> Ibid, p.4

<sup>24</sup> Ibid, p.5

<sup>25</sup> Austin, J.L., op. cit, p.163

<sup>26</sup> Assaraf, A., art. cit., pp.28-29

<sup>27</sup> Ibid., p.11

comment les actes de langage font lier des acteurs ensemble, nous allons recourir au schéma narratif canonique de Greimas.

---

### 1-3. LES SCHEMAS NARRATIFS DES ROUTINES CONVERSATIONNELLES

---

Le schéma narratif de Greimas est considéré comme une succession canonique d'événements, « une suite d'énoncés narratifs faisant ressortir, le long de son déroulement, des récurrences et des régularités et permettant, du même coup, la construction d'une « grammaire », entendue comme un modèle d'organisation et de justification de ces régularités »<sup>28</sup>, qui rend compte de l'action et de ses auteurs, ainsi que du processus d'échange ou de co-orientation.

---

#### 1-3-1. QUAND DIRE, C'EST PROGRAMMER LE FAIRE

---

L'action est un programme du faire qui réunit un sujet de faire-faire et un sujet de faire autour de l'objet du faire (Greimas, 1983). Ce dernier est l'ostensif qui sera performé dans le programme du faire ou l'action et qui change plusieurs fois de main et d'espace. Les deux sujets sont en rapport avec l'objet. Le sujet du faire-faire est dépositaire de l'ostensif et le sujet du faire est dans la performance.

Dans une interaction, les énoncés entretiennent des relations dans le cadre d'une structure narrative, celle du schéma narratif que Greimas (1976) définit comme « un vaste réseau relationnel sous-tendu au discours de surface qui ne le manifeste que partiellement »<sup>29</sup>. Le schéma se constitue comme un cadre formel où vient s'inscrire le sens de la vie, par la qualification du sujet qui l'introduit dans la vie, sa réalisation par quelque chose qu'il fait et par la sanction (rétribution et reconnaissance) qui donne sens à ses actes et l'instaure comme sujet (Courtès et Greimas, 1993<sup>30</sup>).

Les sujets de l'interaction dans le monde du travail, se trouvent dans des routines de formation, de réunion, d'exécution des tâches. Ils sont appelés à accomplir quelque chose qui les révèlent, le sujet de faire-faire attribue des tâches au sujet de faire, ce qui permet aux deux de se constituer. Et le « schéma narratif canonique apparaît alors comme l'articulation

---

<sup>28</sup> Greimas, A.J., op. cit, p.8.

<sup>29</sup> Courtès, J., op. cit., p.9.

<sup>30</sup> Greimas, A.J. et J. Courtès, (1993), « Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage », Hachette, Paris, p.245.

organisatrice de l'activité humaine qui l'érige en signification »<sup>31</sup>, il se compose de cinq phases : la manipulation, l'engagement, la compétence, la performance et la sanction. Les différents sujets ont des existences modales dans le schéma narratif. Dans la phase de manipulation le sujet de faire-faire demande, au sujet de faire, de faire quelque chose selon un acte de langage directif ou exercitif, la modalité est donc celle de devoir-faire. Dans la phase d'engagement, le sujet de faire accepte et s'engage de faire selon des actes de langage promissifs, la modalité est celle du vouloir-faire. Dans la phase de compétence, le sujet de faire est autorisé à faire par le sujet de faire-faire ou demande comment faire selon des actes de langage assertifs, la modalité est celle du savoir-faire. Dans la phase de performance, le sujet de faire accomplit le faire. Et dans la dernière phase de sanction, le sujet de faire-faire remercie le sujet de faire d'avoir accompli l'action, selon des actes de langage expressifs (rétribution positive ou négative), la modalité est celle de l'évaluation de ce qui est fait (Greimas, 1983 ; Cooren et Fairhurst, 2004).

La succession et l'enchaînement de ces phases reconstruit l'interaction, en apparence, linéaire, et permet de rendre manifeste le rôle de chaque sujet et l'accomplissement spatial et temporel de l'action. Le parcours narratif est fait d'une suite de phases reconnaissables mais discontinues (Greimas, 1976<sup>32</sup>).

Ainsi, le schéma narratif rend manifeste les différents rôles qu'occupent les différents acteurs, Greimas distingue entre le rôle actantiel et le statut actantiel des sujets. « Le statut actantiel est ce qui définit l'actant à un moment donné du parcours narratif, en tenant compte de la totalité de son parcours antérieur (manifesté ou simplement présupposé), le rôle actantiel est le surplus qui s'ajoute, à un moment donné du parcours narratif, à ce qui constitue déjà l'actant<sup>33</sup> à la suite de la progression syntagmatique du discours »<sup>34</sup>. Autrement dit, le rôle actantiel d'un sujet est ce qu'il est en train de faire à un moment donné, et l'ensemble des rôles actantiels définissent son statut. Un employé exerce différents rôles actantiels comme vendre à la caisse, nettoyer, renseigner un client, fournir un produit, etc. Il acquiert le statut d'employé ou d'employé polyvalent par le cumul de ses différents rôles. Un manager peut exercer parfois un des rôles de l'employé, son statut se définit par l'ensemble des rôles qu'il occupe

---

<sup>31</sup> Courtès, J., op. cit., p.10.

<sup>32</sup> Greimas, A.J., op. cit., p.18.

<sup>33</sup> Greimas et Courtès définissent les actants comme suit : «Les actants sont les êtres ou les choses qui, à un titre quelconque et de quelque façon que ce soit, même au titre de simples figurants et de la façon la plus passive, participent au procès», voir Greimas, A.J., et J. Courtès, op.cit.

<sup>34</sup> Greimas, A.J., et J. Courtès, op. cit., p.4.

(remplacement des employés, travail administratif, etc.) et non par une catégorie de rôles définis à l'avance.

Le sujet de faire-faire « se manifeste aux deux bouts de son déroulement, chargeant d'abord le sujet [du faire] d'une mission et contrôlant sa compétence lors de l'épreuve qualifiante et réapparaissant ensuite pour évaluer et reconnaître ses hauts faits »<sup>35</sup>. La sémiotique de l'action consiste en des actes de langage utilisés par différents sujets et établissant des relations entre eux, sous forme de différentes séquences et régularités.

L'agir d'un sujet manipulateur se fait à distance et s'appuie sur des délégués, des représentants (des adjuvants) de faire-faire, des humains et des non humains (des mobiles immuables) qui participent à la dislocation des sujets de faire-faire. La transformation du monde se fait par un faire-être des objets qui font-être des distants (sujets de faire-faire) et qui font-faire des présents (sujets de faire). Le programme de l'action à distance se complexifie et fait apparaître des objets médiateurs (adjuvants) dans des rôles actantiels qui définissent le statut du sujet de faire-faire.

La réunion du sujet de faire-faire et du sujet de faire autour de l'ostensif se complexifie lors du programme de l'action à distance. Le schéma narratif se présente comme un cadre formel du réseau relationnel selon lequel des phases successives et enchaînées s'accomplissent dans le temps et dans l'espace et contribuent à rendre manifeste le jeu des rôles actantiels, de différents sujets, menant à la performance, une performance négociable.

### 1-3-2. QUAND DIRE, C'EST CO-ORIENTER

---

Les activités dans les entreprises contemporaines sont fortement routinières et normées, les tâches de travail des différents acteurs font l'objet d'une gestion formelle exigeant une coordination entre leurs membres. Ecrire comme parler font une différence, ils font faire des choses à d'autres. Cette dimension performative du langage s'actualise dans les interactions quotidiennes sur les lieux de travail.

La théorie de la co-orientation se préoccupe des pratiques humaines orientées objet et de leurs dynamiques sociales (Groleau, 2006). L'articulation se fait entre, d'une part, la dimension

---

<sup>35</sup> Greimas, A.J., (1983), « Du sens II », Seuil, Paris, p.11

performative : langage-action et d'autre part, la dimension ostensive : l'objet « l'objet est de nature durable, le but constamment reproduit d'un système d'activité collective qui défend et motive l'horizon de buts possibles et des actions » (Engeström, 1999<sup>36</sup>). La dimension performative fait référence à l'objet, à l'ostensif. L'utilité de l'ostensif dans les organisations est qu'il soit reproduit dans les interactions quotidiennes qui le prennent comme référence dans l'accomplissement de différentes actions liées au travail quotidien. Dans ce cadre, un mot, un texte, un objet acceptent plusieurs interprétations de la part des sujets de l'interaction, et la signification d'un mot peut être réduite à l'objet qui met debout le mot. Wittgenstein (1953) prend cette signification comme définition de l'ostensif et l'illustre par l'exemple suivant : un constructeur A et un assistant B, quand A a besoin d'une pierre, il dit « pierre » et B lui donne la pierre. Pour A c'est le fait de dire le mot « pierre » qui met en mouvement « la pierre », le mot est l'outil. Pour B, le mot « pierre » signifie dans ce contexte « passe-moi la pierre » (Taylor, 2006<sup>37</sup>, p.141). Parler ne sert pas seulement à dire quelque chose, il sert également à coopérer avec les autres, à leur faire-faire quelque chose. La conversation est un instrument de l'action organisationnelle, son effet pratique est de maintenir la coordination entre les membres de l'organisation en réponse à l'environnement matériel et social (Taylor et Robichaud, 2004).

Dans l'exemple de Wittgenstein, quand l'assistant passe la pierre au constructeur, l'assistant fonctionne comme un agent. La co-orientation rend manifeste la distribution des rôles entre acteurs :

- Constructeur : « pierre » qui signifie « Passe-moi la pierre » exprimé sous forme d'instruction ou ordre
- Assistant : « pierre » signifie « Etes-vous prêt pour une autre pierre ? » sous forme de question.

La dimension du langage-en-usage place les gens impliqués dans différents rôles actantiels définissant la position de chacun. Le processus de co-orientation est composé de différents schémas de distribution des rôles en rapport à l'ostensif. Le processus de co-orientation est un ensemble de rôles différenciés (Taylor, 2006<sup>38</sup>). Et c'est pour cette raison qu'Austin oriente

---

<sup>36</sup> Engeström, Y. (1999), « Communication, discourse and activity », *Communication Review*, n° 3, p170.

<sup>37</sup> Taylor, J.R. (2006), « Coorientation : A Conceptual Framework », in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, p.141.

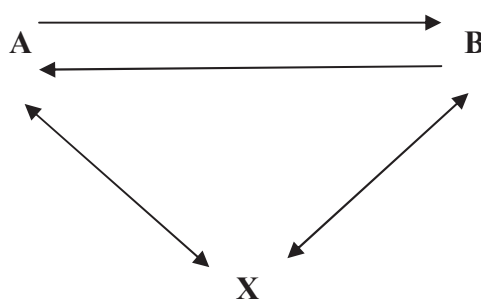
<sup>38</sup> Ibid., p.151.



notre attention sur la force illocutionnaire de l'énonciation, parce qu'elle établit et actualise l'ostensif, qui va être fait ou pas, sous une forme langagière, et sur les attitudes du sujet de faire-faire et du sujet de faire. Un alignement de l'un à l'autre est un alignement à l'ostensif. Les sujets doivent calculer leurs intérêts tels qu'ils se croisent avec celui de l'ostensif, en contexte de la relation dans laquelle ils s'impliquent avec d'autres qui partagent leur orientation-objet, mais non nécessairement leur propre orientation (Taylor, 2006<sup>39</sup>). Le résultat de la négociation est la félicité ou l'infélicité de l'acte de langage. Autrement dit, le processus de co-orientation révèle la progression de la routine, d'une routine ostensive à une routine performative, sous la forme d'une « lutte » (Taylor, Robichaud, 2004), de compromis et de contestations, et que le résultat ou le performatif peut correspondre (félicité) ou ne pas correspondre (infélicité) au but de l'ostensif, par l'imprévisibilité des événements à prendre en compte, mais également par le fait que la performativité soit multiple par la pluralité d'interprétations de l'ostensifs par un ou plusieurs acteurs dans un contexte donné.

L'organisation n'est pas possible sans co-orientation, elle est négociée au moyen de conversations dialogiques (Taylor et Robichaud, 2004) et l'objet ou l'ostensif se développe dans le cadre du processus de co-orientation à mesure que les acteurs interagissent par rapport à lui et cherchent à l'atteindre (Wright, 2013). Ainsi, deux employés ou un employé A et son supérieur hiérarchique B peuvent négocier l'application d'une routine ostensive (vendre, servir, mettre en rayon un produit, nettoyer, etc.)

**FIGURE 1 : SYSTEME DE CO-ORIENTATION (ABX)**



**Source<sup>40</sup> : Groleau, 2006, p.164.**

<sup>39</sup> Ibid., p.151.

<sup>40</sup> Groleau, C., (2006), « One Phenomenon, Two Lenses: Understanding Collective Action From the Perspectives of Coorientation and Activity Theories », in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation, LEA, London, p.164.

La co-orientation permet d'établir une base langagière commune, entre personnes ou groupes, par les réponses coordonnées aux événements tels qu'ils apparaissent et s'accomplissent (Taylor, 2006<sup>41</sup>), avec des liens horizontaux (un employé avec un employé) ou verticaux entre acteurs (un employé avec son supérieur hiérarchique), mais également par l'enchaînement des conversations dans des espaces différents selon des temps simultanés ou décalés. La chaîne simple de l'interaction est que quelqu'un doit parler, et ainsi, initier l'échange, et que quelqu'un d'autre doit écouter et répondre, ils doivent parler de quelque chose (Taylor, 2006<sup>42</sup>). Cette chaîne se complique dans la distance, par l'installation par des sujets de faire-faire, distants, de multiples ostensifs qui les rendent présents, qui doivent rappeler à chaque sujet de faire ce qu'il doit faire ou dire dans chaque situation. L'ostensif devient dans la conversation un agent « capacitant » (Zacklad, 2008), il représente d'une part, un appui pour le sujet de faire-faire pour dicter au sujet de faire les actions à faire, il donne à celui qui parle ou écrit « la force », qu'il ne peut avoir autrement, pour dire de faire ou ne pas faire (Taylor, 2006<sup>43</sup>). Et d'autre part, une référence qui légitime l'action du sujet de faire en absence du sujet de faire-faire.

La co-orientation n'est pas purement conversationnelle : les textes, documents et rapports constituent une forme importante sous laquelle s'établit l'ostensif. Les textes s'agencent avec d'autres modalités communicationnelles, ils hantent les conversations et permettent l'accomplissement spatio-temporel de l'interaction par la référence à d'autres textes (hypertextualité) (Fauré, 2010). Les interactants, en évoquant un texte, font référence à d'autres textes et d'autres applications pour appuyer leurs propos et leurs actions. Les textes et les documents participent à la performativité de l'action et par conséquence participent activement au processus organisationnel (Cooren, 2004, 2006).

Les textes comme le discours contribuent à la co-orientation par l'ajustement du mot au monde (Searle, 1969). Mais, dans les organisations modernes, la co-orientation prend une nature différente, celle d'ajuster le monde au mot, par le dire de faire et le faire dire selon des modalités déontiques.

---

<sup>41</sup> Taylor, J.R., art. cit., p.147.

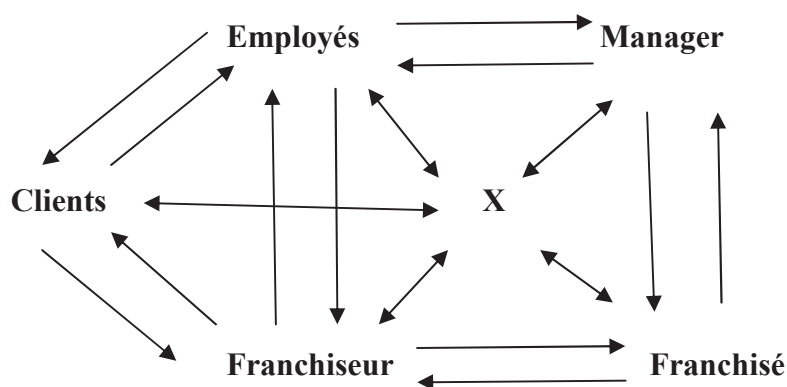
<sup>42</sup> Ibid., p.148.

<sup>43</sup> Ibid., p.152.

Les interactions entre les différents sujets se font à propos d'ostensifs. La conversation devient le processus organisant. Les organisations éclatées, selon cette perspective, sont composées d'une multitude de co-orientations imbriquées par lesquelles les individus luttent à s'aligner avec d'autres à construire une variété d'objets (Groleau, 2006<sup>44</sup>).

Dans le cas des entreprises éclatées comme la franchise, nous pouvons concevoir le système de co-orientation de la façon suivante :

**FIGURE 2: CO-ORIENTATION DANS LE MODELE DE FRANCHISE**



Le processus implique le tissage de liens entre acteurs distants (absents) et acteurs présents et des artefacts rendant présents les distants. Ces liens se font également entre différents espaces et des événements passés et futurs. De cette manière le processus montre l'accomplissement spatio-temporel de la routine ainsi que le passage de la routine ostensive à sa performativité. C'est dans le cadre du processus de co-orientation dynamique et hybride entre humains et non humains que le trajet de la routine se dessine.

#### 1-4. LES MODES D'EXISTENCE DES ROUTINES

La routine se dessine par une existence progressive, en partant du micro au macro. Elle se constitue par des micro-fondations, des actes de langage (directifs, promissifs, assertifs, expressifs...) qui s'imbriquent dans des schémas narratifs à propos d'un ou des objets, établissant des liens entre des sujets qui se manifestent dans le processus de co-orientation et

<sup>44</sup> Groleau, C., art. cit., p.164.

de négociation. C'est ainsi que la routine s'accomplit dans l'espace et le temps (Cooren et Fairhurst, 2004).

Aux actes de langage locaux s'attachent des sujets de faire-faire et de faire dans une interaction pas complètement locale car les sujets distants, là-bas et ailleurs, sont rendus présents, ici et maintenant, par des humains et des non-humains, et occupent des rôles actantiels de faire-faire. La contribution de chaque sujet est subordonnée à la contribution de l'autre, les rôles sont liés et cumulatifs formant la position et le statut de chacun, les uns sont agissant (dessus) les autres sont agis (dessous) Latour (2012). La routine se forme par des reprises incessantes, avec différents types d'actes de langage, et d'un tour de parole à l'autre, sa performance s'appuie sur des sujets, objets, actes de langage, textes et des liens entre eux.

Le trajet qui va de l'ostensif au performatif ne se limite pas à la règle et à l'acteur, tout est en accomplissement. « Distance qui diminue sans cesse : cette progression de l'œuvre, c'est le rapprochement progressif des deux aspects existentiels de l'œuvre, à faire ou faite »<sup>45</sup>. La performativité d'une routine n'est pas l'application à la lettre de l'ostensif par les différents sujets, cette performativité est l'achèvement de l'aspect ostensif. Le performatif et l'ostensif parviennent ensemble à l'existence. L'ostensif (texte de planning, prescription des tâches, contrat de travail, etc.) a une capacité de définir les objectifs et le rôle de chacun dans le temps et dans l'espace. Les sujets soutiennent l'ostensif sans lequel il n'y aurait pas de performatif. Et la routine se maintient à travers ses différentes manifestations « C'est l'achèvement de la copie (performatif) qui fait que l'original (l'ostensif) vient s'y mirer...rien n'est donné d'avance. Tout se joue en cours de route. »<sup>46</sup>

Le sujet de faire existe en tant que mandaté par le sujet de faire-faire pour accomplir une ou des actions, les deux sujets recourent aux objets d'incarnation de l'ostensif éclaté, dans plusieurs lieux, sous forme d'affiche, de document, de rapport comme appui à leurs actions. Chaque agent appuie l'autre dans son existence. Un employé qui signe le texte de son contrat de travail, valide l'ensemble des règles inscrites sur le texte, et lors de sa formation, il valide d'autres textes comme la convention collective de travail, le règlement interne, la prescription des tâches, les procédures de travail, etc. Une multitude d'ostensifs auxquels le sujet de faire doit répondre. Par sa réponse aux ostensifs, il répond au et pour le sujet de faire-faire, parce qu'il a la compétence (le savoir-faire) lui permettant d'accomplir la mission, de performer la

---

<sup>45</sup> Souriau, E., (2009), « Les différents modes d'existence : Suivi de l'œuvre à faire », Paris : Presses Universitaires de France, p.6

<sup>46</sup> Ibid, p.7.

routine qui va vers l'existence à condition que le sujet de faire réponde pour elle et qu'elle réponde ou non, pour lui (Souriau, 2009<sup>47</sup>). Une sorte de progression d'appui, une progression anaphorique<sup>48</sup> d'évènements (passés, actuels et futurs) imbriqués qui fait du travail de véritables routines. La routine agence plusieurs modes d'existence : l'ostensif ou l'objet, le sujet de faire-faire, le sujet de faire et l'action.

La performativité se heurte aux événements imprévisibles, aux ajustements du réel, « tout, à tout moment, peut rater »<sup>49</sup>. La performativité de la routine est sa continuité à travers le rapprochement entre ici et maintenant et là-bas et ailleurs. La routine performative est « un monde d'être instaurés en « patuité » : chacun en son éclat total, en sa présence à la fois singulière et essentielle »<sup>50</sup>. Chaque agent occupe un rôle actantiel donné, dans un moment donné, dans un espace donné, le statut de chacun est en construction progressive à partir de la liste des actes organisationnels ajoutés.

Chaque artefact représente le sujet de faire-faire, ici et maintenant, pour l'employé dans chaque action. L'existence réique c'est comme l'unité du sujet de faire-faire et l'objet du point de vue du sujet de faire. Dans cette dualité du mode d'existence de l'ostensif, l'objet et le sujet de faire sont seulement ici et maintenant, alors que le sujet de faire-faire bénéficie de l'ubiquité spatiale et temporelle, il est ici et maintenant, et là-bas et ailleurs. Le caractère astreignant de la condition humaine de « N'être jamais à deux endroits à la fois » vient d'être surmonté. Cependant, les sujets de faire-faire ont besoin des sujets de faire pour exister dans le modèle de franchise. Ils reposent sur une présence physique permanente du manager qui dit ce qu'il faut faire, en temps réel aux employés, c'est le « dire de faire » (troisième section) et sur la compétence communicationnelle des employés qui possèdent un savoir-dire local encadré par ce que les sujets de faire-faire leur font dire aux clients (quatrième section).

---

<sup>47</sup> Ibid., p.32.

<sup>48</sup> Pour Maingueneau le terme anaphore désigne la reprise d'un segment par un autre placé après (« Paul est gentil ; il m'a aidé ») et joue un rôle dans la cohésion textuelle. Pour plus de détails voir : Maingueneau, D. (2009 ), « Les termes clés de l'analyse du discours », Seuil, Paris, p.54.

<sup>49</sup> Ibid, p.7.

<sup>50</sup> Ibid, p.14.

## SECTION 2. METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

---

Cette section a pour but de présenter la méthode de collecte des données et les critères qui ont contribué à la sélection des interactions, enregistrées et de celles retranscrites, des acteurs de la station-service étudiée.

Cette section est organisée en plusieurs points. Le premier point a pour objectif la description du poste occupé par le chercheur et ses caractéristiques essentielles, la facilité d'accès et le déplacement sur différents lieux, et un équilibre entre l'observation et l'enregistrement des interactions. Le deuxième point présente le dispositif qui a servi à l'enregistrement des interactions (dictaphone, cahier de bord) ainsi que les différentes difficultés de l'enregistrement et en particulier le milieu sonore de la station-service (bruit des véhicules, des meubles réfrigérateurs et des machines). Le troisième point, s'intéresse à la stratégie d'enregistrement adoptée sur la période d'observation, qui s'appuie sur un « système d'observation dynamique » (Journé, 2005<sup>51</sup>), permettant de saisir les situations d'interaction prévues et imprévues pour « produire des données sur le fonctionnement routinier de l'organisation étudiée » (Journé, 2005<sup>52</sup>). Le quatrième point présente la synthèse d'enregistrement des interactions entre les divers participants (employés, clients, managers, etc.) dans divers espaces et temporalités. Le cinquième point expose les trois critères qui ont servi à la sélection des interactions retranscrites en vue de les analyser. Le dernier point a pour but de présenter les documents structurant le travail quotidien de la station-service et qui seront mobilisés dans l'analyse.

---

### 2-1. LA DESCRIPTION DU POSTE OCCUPE PAR LE CHERCHEUR

---

L'explication des conditions d'observation, d'enregistrement et d'accès aux différents documents ne peut se faire qu'avec la description du poste occupé par le chercheur dans cette entreprise, en prenant en compte les avantages et les difficultés rencontrées.

Grâce au poste d'assistant-manager<sup>53</sup> occupé dans notre terrain d'étude, la station-service, nous avons pu observer et enregistrer les données exploitées dans cette recherche. Les parties

---

<sup>51</sup> Journé, B., (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol.8, n°4, p.75.

<sup>52</sup> Ibid., p.72.

<sup>53</sup> Voir Annexe II-17.

qui suivent détaillent la fonction occupée dans l'entreprise et joue un rôle déterminant dans le choix du matériel mis en œuvre pour collecter les données, mais aussi le choix des moments et des stratégies d'observation et d'enregistrement.

Dans cette station-service, différents acteurs interagissent : les employés, le manager, les clients, le franchisé, le franchiseur et d'autres acteurs comme les livreurs de marchandises et de carburants. Tous sont rencontrés selon des fréquences très variables dans des contextes et des lieux différents.

Notre mission au sein de cette entreprise consiste à la réalisation des tâches suivantes : décharger et remplacer le manager et les employés, se déplacer sur tous les lieux, signaler les dysfonctionnements et identifier et classer les priorités.

#### **2-1-1. DECHARGER ET REMPLACER**

---

Le manager, occupé à gérer le côté administratif : gestion des caisses, régularisation des factures, envoi des documents comptables au franchiseur, la prise des appels téléphoniques...etc. Notre fonction dans la station-service consiste, d'une part, à décharger le manager des activités qui nécessitent un déplacement entre le bureau et le reste de la station, telles que la préparation des commandes, la réception et la mise en place des livraisons, veiller à la propreté générale de la station, etc. et, d'autre part, à décharger les employés des activités qui nécessitent un déplacement entre leurs postes de travail et le bureau, pour éviter de laisser leurs postes vacants, et leur fournir tout ce dont ils ont besoin pour l'accomplissement de leur travail : la marchandise en rayon, les procédures de travail, la monnaie nécessaire en caisse.

Nous remplaçons également le manager ou un des employés dans leurs activités respectives, pendant les absences de courte durée (panne de voiture, problème familial...etc.) comme de longue durée (maladie, vacances...etc.). Cela nécessite une certaine adaptabilité et polyvalence pour exécuter les différentes tâches attribuées à chacun.

### 2-1-2. SE DEPLACER SUR TOUS LES LIEUX

---

La caractéristique principale de notre fonction est le déplacement sur tous les lieux de la station-service<sup>54</sup>. Ce qui facilite l'accès à différents lieux (réserve, caisse, cafétéria, bureau, boutique, etc.) et la rencontre des acteurs lors d'événements ordinaires comme la préparation d'une commande, la réception et la mise en place d'une livraison de marchandises, ainsi que lors d'événements inattendus comme l'arrivée d'un bus nécessitant la mobilisation et l'organisation de toute l'équipe.

Ce poste implique également l'accueil et l'orientation des clients vers les produits et services adaptés : donner des renseignements concernant le trajet à prendre, le type de carburant et huile moteur adaptés au véhicule par exemple, mais aussi recevoir les plaintes et réclamations des clients concernant la propreté des toilettes et les produits manquants.

Enfin, faire le tour de la boutique en vérifiant que les prix affichés correspondent bien aux prix réels à l'encaissement, et qu'il n'y ait pas de produits périmés dans la station et que le rayonnage respecte bien le planogramme fourni par le franchiseur.

Si ces déplacements fréquents permettent de rencontrer plusieurs acteurs, ils présentent l'inconvénient de rendre la durée de rencontre parfois très courte quand il s'agit de se déplacer pour faire une tâche urgente, comme, par exemple, mettre des affiches publicitaires sur la zone de distribution.

### 2-1-3. SIGNALER LES DYSFONCTIONNEMENTS

---

Tous les dysfonctionnements doivent être signalés en urgence au manager pour faire au plus vite une demande d'intervention. Par exemple, un dysfonctionnement de la machine à café, des toilettes, des pompes...etc. Ceci nécessite de faire un tour régulier dans la station, une vérification minutieuse pour relever les défaillances et être informé rapidement de la part des employés sur l'état de chaque outil de travail.

---

<sup>54</sup> Voir plan de la station Annexes II-18 et II-19.



#### 2-1-4. IDENTIFIER ET CLASSER LES PRIORITES

---

Dans cette station-service, le service étant l'activité principale, cela nécessite une organisation de l'espace, du temps et des acteurs, ce qui exige une identification et un classement des priorités.

Un échange régulier concernant cette opération se déroule d'abord avec le manager qui nous donne des informations confidentielles qui facilitent la compréhension de ce qui se joue dans ce lieu (explication des événements passés ou à venir). Il y a également des échanges avec les employés sur les priorités du jour et du moment, surtout quand il s'agit d'un événement particulier comme la visite du franchisé ou d'un représentant du franchiseur.

Souvent, ce rôle ne se déroule pas dans de bonnes conditions ni en accord avec les acteurs. Des problèmes peuvent apparaître et contaminer la relation avec les acteurs.

C'est en exerçant ces activités que l'observation et l'enregistrement des interactions se faisaient. Ainsi, nous avons pris conscience de la complexité de l'équilibre à trouver entre la participation, l'observation et l'enregistrement des interactions.

---

### 2-2. LE DISPOSITIF D'ENREGISTREMENT ET LES DIFFICULTES

---

La mobilisation du dispositif d'enregistrement facilite la collecte des données dans un lieu présentant plusieurs difficultés à l'enregistrement.

#### 2-2-1. LE DISPOSITIF D'ENREGISTREMENT

---

Les outils de collecte de données mobilisés dans cette étude sont un dictaphone, un cahier de bord et un disque dur externe.

L'enregistrement audio permet de rendre disponible une partie de l'observation participante, la partie conversationnelle, tout en nous facilitant la participation à l'activité de l'entreprise et l'observation pour notre recherche.

Tout d'abord, le matériel utilisé est un dictaphone d'une grande autonomie de fonctionnement, il permet l'enregistrement de journées entières. L'enregistrement d'une seule journée de travail de huit heures, nous donne 5 à 6 heures de conversations et ce en utilisant la

fonction « Noisy cut » du dictaphone qui permet de mettre ce dernier en mode « arrêt » quand il n'y a pas de conversations. Le grand avantage de cette fonction est qu'elle permet l'enregistrement des interactions inattendues de manager et/ou employés et/ou clients, une méthode adaptée à ce lieu.

Ensuite, ce matériel facilement insérable dans la poche du pantalon, est adapté à la caractéristique principale de notre travail qui est le déplacement fréquent sur tous les lieux de la station-service comme indiqué ci-dessus. Le choix de ce dispositif non voyant, en plus de sa grande autonomie (jusqu'à 3 jours d'enregistrement avec les mêmes piles), permettent de ne pas perturber l'activité des acteurs observés.

En prenant la totalité de la conversation, ce matériel nous fournit un enregistrement des faits tels qu'ils se sont déroulés. Ceci facilite l'analyse en donnant des repères qui peuvent échapper à l'observation au moment de l'enregistrement, ou rappeler des événements qui peuvent être omis, ou encore aider à compléter des notes prises rapidement sur notre cahier de bord.

Enfin, l'utilisation de ce matériel nous offre un autre avantage qui est « l'horodatation<sup>55</sup> », ce qui permet de donner l'heure et la date d'enregistrement de la conversation et permet l'archivage des interactions enregistrées.

Durant toute cette recherche, le laboratoire nous a prêté un disque dur externe, nous permettant ainsi d'y transférer nos enregistrements de façon régulière et de les classer par ordre chronologique. Ceci nous a facilité le travail, en utilisant toute la capacité d'enregistrement libérée du dictaphone et en pérennisant les interactions.

Toutes nos observations générales ont été notées sur un cahier de bord. Cette activité d'écriture se déroulait après le travail pour noter les faits marquants de la journée. Sont notés en premier lieu les éléments les plus importants de la journée dans la voiture. Puis une fois arrivé à la maison, nous réécoutons les fichiers enregistrés pour compléter et mettre de l'ordre dans les notes écrites brièvement dans la voiture en fonction du déroulement des interactions enregistrées.

Sont notés dans ce cahier des événements repères qui ont marqué la journée de travail, tels que les visites du franchisé et/ou du franchiseur, les expressions fréquemment répétées par les employés, les erreurs des acteurs, les réflexions personnelles,...etc.

---

<sup>55</sup> Activité, généralement automatique, consiste à attribuer la date et l'heure à un document à une étape donnée.

## 2-2-2. LES DIFFICULTES

---

Le milieu sonore de la station est mauvais. D'une part, sur la piste : le bruit des moteurs des véhicules rend l'interaction inaudible. D'autre part, dans la boutique et dans la réserve : les meubles réfrigérateurs sont anciens (plus de quinze ans) et bruyants. S'ajoute à cela le haut débit de paroles de quelques acteurs comme E3. Toutes ces difficultés, quand elles ne poussent pas à une suppression pure et simple d'un enregistrement, allongent le temps nécessaire à l'écoute et la transcription, puisqu'il faut réécouter plusieurs fois les morceaux enregistrés afin de comprendre ce qui est dit.

Le lieu qui illustre le plus cette difficulté est celui situé entre la caisse de la boutique et la cafétéria, il héberge des réunions habituelles des employés et du manager, le grand souci est le lave-vaisselle situé à proximité et fréquemment en marche. Il suffit qu'un des employés le mette en marche pour que l'enregistrement devienne inaudible. Obtenir une bonne qualité du son dans la totalité des enregistrements est quasi impossible.

Une autre difficulté du poste de travail est celle de se rapprocher des acteurs et du lieu de l'interaction pour l'enregistrer mais sans y participer. Afin de contourner ce problème nous avons essayé dans la mesure du possible de ne pas être un acteur principal, de parler peu pour ne pas influencer le déroulement de l'interaction. Nous allons donner plus de détails, dans le paragraphe « synthèse des enregistrements », sur la démarche de sélection et de classification des interactions.

---

## 2-3. LE CHOIX DU MOMENT D'ENREGISTREMENT, UNE STRATEGIE A GEOMETRIE VARIABLE

---

Plusieurs stratégies ont été adoptées pour choisir les moments d'observation et d'enregistrement des interactions en couvrant les différents lieux et acteurs de la station-service.

## 2-3-1. LES STRATEGIES D'OBSERVATION

Le tableau de Journé (2005<sup>56</sup>) ci-dessous, présente les différentes stratégies pour collecter les données sur le terrain d'étude.

**TABLEAU 1: SYSTEME D'OBSERVATION DYNAMIQUE POUR SAISIR LES SITUATIONS DE CONDUITE PREVUES ET IMPREVUES**

<b>Position</b> <b>Durée</b>	<b>Périmètre d'observation fixe (position fixe)</b>	<b>Périmètre d'observation variable (position mobile)</b>
<b>Période d'observation longue</b>	<p align="center"><b>Stratégie 1</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Exhaustivité</li> <li>b) Saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vie avec l'équipe (une semaine) ;</li> <li>b) Observation en continu avec imprégnation ethnographique ;</li> <li>c) Discussions avec les acteurs.</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Systématique ;</li> <li>b) Spontané (discussions).</li> </ul>	<p align="center"><b>Stratégie 3</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Exhaustivité</li> <li>b) Saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs.</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Suivi d'une même personne sur toute la durée d'un quart ;</li> <li>b) Observation en continu.</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion ;</li> <li>b) Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon).</li> </ul>
<b>Période d'observation courte</b>	<p align="center"><b>Stratégie 2</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Précision ;</li> <li>b) Saisir les interactions entre ressources hétérogènes.</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prise de notes par séquences de 30 minutes ;</li> <li>b) Observations discontinues au cours d'un même quart.</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire) ;</li> <li>b) Systématique pour les relèves.</li> </ul>	<p align="center"><b>Stratégie 4</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pertinence ;</li> <li>b) Saisir un événement ou une situation « normalement perturbée ».</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation) ;</li> <li>b) Séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard).</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b> Opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière).</p>

Source : Journé, 2005, p.76.

<sup>56</sup> Journé, B., art. cit., p.76.

### **Stratégie 1 :**

Nous avons procédé la première année à une observation systématique des activités et à l'enregistrement des conversations des acteurs qui se déroulent en notre présence pour ne rien manquer des événements de la station-service. L'objectif était de rassembler et de mettre à notre disposition une grande palette d'éléments qui sont de près ou de loin en lien avec notre objet de recherche. Le recours à cette stratégie dans cette étape de recherche s'explique par la difficulté de repérer et identifier si une interaction est pertinente ou pas et le risque que présente de ne pas l'enregistrer maintenant et de la juger à posteriori pertinente. C'est ce qui nous a poussé à collecter le maximum de données à portée de main.

Durant la première semaine d'enregistrement, nous avons remarqué que cette méthode convenait à ce lieu, puisqu'elle prend en compte les interactions imprévisibles dans leur totalité, quand un problème survient entre collègues, entre manager et employé concernant une tâche à faire, ou quand un client vient en boutique pour demander un renseignement ou signaler un problème...etc.

Sur toute cette période, l'observation de chaque employé dans l'exercice de son travail quotidien dans sa globalité, permet de préciser les caractéristiques principales de chaque poste de travail et de chaque quart (huit heures de travail). L'observation se fait depuis plusieurs lieux pendant l'exercice de notre activité également, ce qui permet de se constituer une idée sur l'activité de l'employé, à « angles et zoom différents ». De différents angles de la station-service (boutique, caisse, cafétéria...) et à distances différentes, qui va du plus loin, la piste ou la boutique, à plus proche en participant à l'activité avec l'employé en l'aidant à la cafétéria ou à la caisse, en servant un client, ou simplement en allant discuter avec lui alors qu'il exerce son activité (préparer des sandwichs, nettoyer les meubles, etc.) sans le perturber et sans qu'il se sente surveillé.

Cette stratégie offre plusieurs avantages, elle permet de prendre de manière systématique les interactions durant un quart de service, de couvrir tous les lieux et tous les acteurs, et de prendre l'interaction dans sa totalité, sans coupures. Elle aide à repérer et préciser des données importantes concernant les activités routinières de la station service et qui constituent une partie importante de notre objet de recherche.

Malgré tous ces avantages, cette stratégie reste très lourde quant à l'exploitation des données offerte « La principale limite de cette stratégie d'observation est de fournir des données à gros

grains (manque de précision) et d'être peu sélective (beaucoup de données collectées ne seront pas exploitées) »<sup>57</sup>. La question suivante se pose alors : comment aller vers un système de collecte de données plus précises et plus pertinentes pour notre recherche ?

## **Stratégie 2 :**

Plus nous avançons dans ce travail, plus nous prenons conscience de l'impossibilité de traiter toute la quantité de données collectées, la nécessité de faire un choix s'impose. « Inclure tout ce qu'on ne peut laisser de côté. A l'évidence, il est impossible de ...tout connaître sur tout et de tout prendre en compte... »<sup>58</sup>. Pour que nos observations et enregistrements prennent la totalité de ce qui se passe sur ces différents lieux, il faut une duplication du chercheur pour enregistrer les interactions qui se déroulent en même temps sur ces lieux. Prenons comme exemple la dispersion des employés après les réunions et la constitution de petits groupes de discussion qui ne permettent pas l'enregistrement exhaustif de toutes les interactions.

Ce constat nous amène la deuxième année à cibler nos enregistrements sur ce que nous ne pouvons laisser de côté, « Si toute chose se produit nécessairement en un lieu donné, toute chose se produit également nécessairement en un temps donné, et ce temps donné n'a rien d'anodin. »<sup>59</sup> Le choix du moment de l'enregistrement se fait en fonction de l'objet de recherche, des acteurs présents, du lieu, des contraintes techniques, physiques et temporelles (par exemple : éviter les lieux très bruyants et les angles d'observation difficiles) mais aussi du degré de confidentialité.

Par cette stratégie, nous n'observons pas toutes les tâches d'un service, mais une seule tâche (nettoyage de toilettes et de piste) ou opération (encaissement d'un client), de manière plus détaillée que la première année.

Dans l'application de cette stratégie, la question que nous nous posons est comment cibler les interactions sans perdre la qualité de « l'imprévisibilité des événements ». Nous essayons dans la mesure du possible de garder souvent la main dans la poche prête à actionner le dictaphone pour enregistrer à tout moment opportun. Ceci dès lors qu'il y a la possibilité d'une interaction sélectionnable, par exemple : dans nos déplacements, avant d'entrer dans le bureau, ou quand un client ou un employé se dirige vers nous, quand un employé dit à son

---

<sup>57</sup> Journé, B., art.cit., p.73.

<sup>58</sup> Becker, H.S., 2002, « Les ficelles du métier, comment conduire sa recherche en sciences sociales », La Découverte & Syros, Paris, p.103.

<sup>59</sup> Ibid, p.103.

collègue « attends je reviens », ou tout simplement quand il est marqué sur le planning qu'un employé arrivera à telle heure. Entendre la porte du bureau claquer signifie que le manager est sorti du bureau et se dirige soit à la caisse ou à la boutique, pour venir parler à un employé. Mais le manager peut aussi faire demi-tour et retourner à son bureau, ce qui donne lieu à l'enregistrement d'un fichier vide qui encombre le dictaphone et nécessite, une fois les fichiers transférés sur le disque dur, une opération de tri. Nous essayons dans la mesure du possible d'effacer les fichiers inutiles dans les toilettes publiques ou celles du personnel.

Dans cette démarche caractérisée par une « obsession de la pertinence » (Journé, 2005<sup>60</sup>) l'enregistrement n'est pas systématique, il est lié à l'apparition d'événements déclencheurs de l'enregistrement : l'employé annonce qu'il va faire le nettoyage, le manager donne l'ordre à un employé pour faire une tâche, un client encore sur la piste sort son chéquier et se dirige à la caisse...etc.

Cette méthode, même si elle exige plus de vigilance sur les personnes et les lieux pour ne pas perdre la qualité des événements imprévisibles, présente plusieurs avantages, elle est plus souple, quant au volume horaires des interactions enregistrées et à traiter, les conversations ne sont pas très longues, souvent ces interactions se déroulent en un seul lieu, et permet de mieux comprendre les interactions entre acteurs par rapport à un événement particulier (refuser un moyen de paiement, nettoyer les toilettes...etc.)

Cette méthode présente quelques limites, elle ne permet pas de prendre en compte la totalité des interactions inattendues (surtout le début de l'interaction). L'enregistrement après coup, le temps nécessaire de rentrer la main dans la poche et d'actionner le dictaphone, fait sauter quelques mots ou phrases parfois utiles à la compréhension de l'interaction.

Les deux stratégies utilisées sont complémentaires, nous ne pouvons pas passer à la stratégie 2 sans avoir procédé en premier lieu par la stratégie 1. Cette dernière sert de base à la stratégie 2. L'observation et l'enregistrement pendant deux années ont permis la collecte de données abondantes couvrant tous les lieux et les participants de la station-service.

Les stratégies 3 et 4, du tableau de Journée, ne sont pas prises en compte dans l'observation du lieu pour la difficulté de leur mise en application : nous ne pouvons pas suivre une même personne sur toute la durée du quart ou suivre la prise en charge d'un problème par différents acteurs dans des lieux différents.

---

<sup>60</sup> Journée, B., art.cit., p.69.

## 2-3-2. ACCES NON PERMIS

---

Si la participation à l'activité de l'entreprise facilite l'accès à des lieux et à des acteurs, elle pose quelques limites quant au choix des moments d'enregistrement, il peut arriver que notre présence ne soit pas désirée pendant des moments d'intimité entre collègues, entre une employée et un client, ou des moments de forte affluence des clients et qui imposent d'aller les servir en un lieu (caisse par exemple) qui réduit notre mobilité ou anéantit l'observation et l'enregistrement d'une interaction importante qui se déroule dans un autre endroit (la cafétéria si nous sommes à la caisse 1 et vice versa).

Il n'est pas permis d'accéder à quelques interactions qui se déroulent dans le bureau et qui lient le manager aux supérieurs hiérarchiques (franchisé et ses représentants), ou aux contrôleurs (franchiseur, concédant et leurs représentants, hygiène). En dehors de ces moments le bureau du manager nous est ouvert et le manager nous raconte des choses intéressantes, même celles relevant de la vie privée (des employeurs/ employés) souvent en répétant juste après « Mais, c'est entre nous ! », l'anonymat est un devoir que nous respectons ici.

C'est dans ces conditions et à l'aide du dispositif d'enregistrement indiqué ci-haut que les stratégies d'observation se sont forgées et mises en œuvre pour collecter et accéder aux données que nous allons présenter ci-après.

---

## 2-4. SYNTHESE DES ENREGISTREMENTS

---

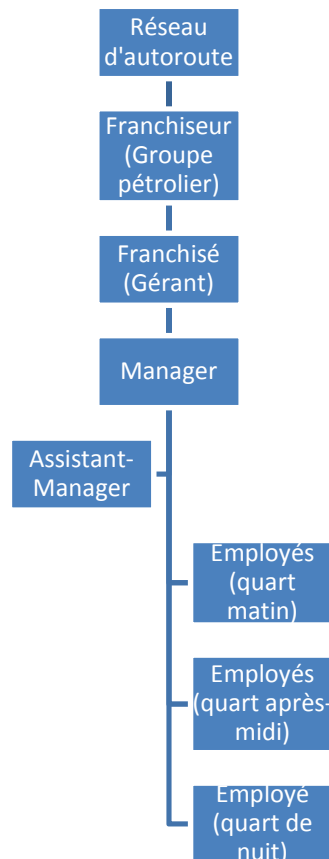
Les enregistrements collectés de divers acteurs de la station-service dans des espaces et temps différents seront classés par catégories permettant d'obtenir un portrait d'ensemble du travail quotidien des employés ainsi que trois grandes catégories de routines conversationnelles sous-jacentes à ce travail.



### 2-4-1. LES PARTICIPANTS A L'INTERACTION

Les participants à l'interaction sont tous les acteurs présents sur les différents lieux de la station-service. L'organigramme suivant donne l'ensemble des acteurs qui interviennent sur ces lieux.

**FIGURE 3: ORGANIGRAMME ELARGI DE LA STATION-SERVICE**



L'effectif de cette station service est de 10 personnes (manager et son assistant inclus), le nombre des employés tourne autour de 8 personnes, 2 employés le quart du matin, 2 pour le quart de l'après-midi et un seul employé pour le quart de nuit. Le travail de l'observateur devient complexe dans les TPE, quant à la recherche des interactions significatives mettant en relation plusieurs acteurs isolés spatialement.

Outre quelques rares réunions qui se sont déroulées sur cette période d'observation, rassemblant tous les acteurs (franchiseur, franchisé, manager et employés), le franchisé vient à la station à une fréquence très irrégulière qui peut aller de un, deux à trois fois par mois. Le

franchiseur, nous ne le verrons qu'à travers son représentant, à fréquence régulière mais faible, une fois par mois lors de sa visite d'évaluation de la station.

Sur ce lieu, les principaux acteurs présents physiquement sont les employés, le manager et les clients. L'organisation spatiale suit celle fonctionnelle, le manager souvent dans son bureau, les employés sont à la caisse ou à la cafétéria, les clients à la piste, à la caisse et à la cafétéria. L'organisation temporelle des activités des employés et du manager est fixée par un planning. Le temps de sortie et d'entrée en ces lieux est irrégulier et dépend des besoins et préférences de chacun.

Suivre chacun des acteurs dans son travail quotidien est impossible, le poste occupé ne le permet pas.

La seule solution possible est d'observer et enregistrer les interactions quand cela est possible. C'est-à-dire, quand les employés sont en interaction avec les clients ou avec le manager ou les deux réunis. L'utilisation dans ce cadre de la stratégie 2 est déterminée par la réalité du travail quotidien des employés dans la station service.

#### **A- Les clients :**

Les clients côtoient ce lieu pour les différents services offerts : hydrocarbures, café, restauration et toilettes. Le nombre et la fréquence de leurs passages sont très variables sur toute la journée et couvrent cinq différents lieux : la piste pour faire leur plein de carburant en libre service, la caisse 1 pour payer le carburant, la boutique pour des achats divers, la cafétéria pour prendre un café et/ou viennoiseries et les toilettes.

L'observation se fait en fonction de l'exercice de nos tâches quotidiennes, des différents lieux de la station (comme indiquée ci-dessus), et nous ciblons pour enregistrement audio leurs conversations avec les employés.

#### **B- Les employés :**

L'organisation temporelle par le planning fixe de façon formelle les employés selon différents quarts ou services, quart du matin, de l'après-midi et de la nuit. Elle affecte de façon informelle l'organisation spatiale, chacun en fonction de ses préférences se place soit à la caisse ou à la cafétéria et assure l'activité liée au service choisit.

Ils sont observés dans leurs interactions avec les clients, lors de l'exercice de leurs activités quotidiennes, entre les exigences de l'entreprise représentée par le manager et les exigences des clients. « Les recherches sur la relation de service ont montré que l'agent au contact avec le public avait souvent un rôle d'interface entre les clients- leurs exigences, leur logique, leur point de vue- et l'institution qu'ils servent, représentée par le règlement, la hiérarchie, les professionnels »<sup>61</sup>. Les employés de la station-service se retrouvent à jouer un rôle d'interface complexe, entre d'une part, l'institution ou l'enseigne (le franchiseur), leur employeur (le franchisé), le manager, et d'autre part, les clients. Il s'agit là d'une position délicate.

Les employés sont en relation également avec des acteurs externes, en cas de problèmes techniques (caisse enregistreuse, pompes, coupure électrique...), en faisant des demandes d'intervention, en appelant les gendarmes, en cas de départs impayés, et avec le réseau d'autoroute pour le dépannage d'un véhicule en panne.

Les employés ont le droit de prendre une pause (le droit du travail), que ni le franchisé ni le manager le refuse, mais le travail à effectif réduit, deux employés par quart, ne leur permet de laisser leurs postes vacants, ou leurs collègues seuls à gérer la caisse et la cafétéria. La pause prend ici une forme particulière, c'est un moment de détente pendant le service et au poste occupé, discussions entre collègues à laquelle peuvent participer quelques clients habitués. Les employés fumeurs, eux qui ne sont pas nombreux ici (deux employées), vont soit devant la station soit derrière la cafétéria, tout en ayant l'œil sur la caisse et la cafétéria.

Nous distinguons les pauses fermées de celles ouvertes. Les pauses fermées sont celles dont l'accès est clos et pendant lesquelles les employés discutent de sujets intimes (relations amoureuses, des critiques de supérieurs hiérarchiques), identifiables par le fait que les employés changent automatiquement de sujet ou s'éloignent petit à petit à notre arrivée. D'autres sont ouvertes, des plaisanteries, des moqueries, quelque fois des discussions à propos des plannings, salaires, visites de franchisé, de franchiseurs ou leurs représentants respectifs. L'accès à ce type de pauses était permis et enregistré.

Le moment de la relève « la phase de remplacement d'une équipe par une autre dans un travail continu, vise à éviter toute rupture au niveau de la production du fait de cette

---

<sup>61</sup> Grosjean, M. et M., Lacoste, op. cit., p. 54.

succession d'équipes »<sup>62</sup>. Les moments observés sont ceux des rencontres de l'équipe du matin et l'équipe de l'après-midi à 14h00. Les employés se font mutuellement confiance, l'équipe du matin procède à la fermeture de leur quart et l'ouverture du quart suivant en l'absence de l'équipe de l'après midi. Ce qui permet à l'équipe de l'après-midi d'arriver à l'heure réelle de travail, et à l'équipe du matin de partir à l'heure. Quelque fois nous n'avons enregistré que des « au-revoir » de l'équipe du matin et des « bonjour » de l'équipe de l'après-midi. Quelques rares fois l'équipe du matin est restée plus de temps quand le manager arrive pour rappeler des informations ou donner des consignes aux deux équipes.

Au total, vingt-trois employés sont enregistrés sur la période d'observation, l'enregistrement se fait quand un employé rentre en interaction avec le manager, un collègue ou un client.

Ces observations se sont déroulées dans une seule station-service sur une durée de 626,52<sup>63</sup> journées effectives de travail, et fourniront une représentation complète des processus communicationnels à l'œuvre dans les rapports que les employés entretiennent en jouant leur rôle central d'interface.

Les autres intervenants sont définis par rapport à leur relation avec les employés.

### **C- Le manager**

Le manager est la responsable de la station, le lieu de son activité principale est le bureau, elle travaille de 8h30 à 17h30, des horaires qui nous arrangent parfaitement dans nos observations qui se font de 8h30 à 16h00.

Elle est à l'interface de la relation avec les employés d'un côté et le franchisé et le franchiseur de l'autre. Elle reçoit les plaintes des employés et les directives du franchisé. Ses sorties du bureau sont irrégulières, nous avons pu l'observer dans son travail, en essayant d'identifier l'objet de chaque sortie du bureau, en répondant aux questions « quand » et « pourquoi ».

Les interactions qui se déroulent au bureau en plus de l'enregistrement des conversations du manager avec les employés, permettent de caractériser la nature de la relation du manager

---

<sup>62</sup> Grusenmeyer, C., (1995), « De l'analyse des communications à celles des représentations fonctionnelles partagées, une application à la relève de poste », Thèse de doctorat en Psychologie Cognitive soutenue le 31 janvier 1995, INRS, Paris, p.2.

<sup>63</sup> La durée d'observation de 28 mois et 21 jours équivaut à 869,25 jours (jours de repos inclus) et 626,52 jours (jours de repos et congés non inclus).

avec les employés (conflictuelle, d'intérêts, collégiale), les rôles qu'elle joue et les attentes réciproques.

#### **D- Le franchisé :**

C'est le gérant ou un couple de gérants. La période observée prend en compte trois gérants : G3 (une personne), G4 (un couple) et G5 (une personne), ils gèrent plusieurs stations, la fréquence de leurs visites est faible et irrégulière, une à trois fois par mois et à n'importe quel moment de la journée, souvent après avertissement du manager par téléphone.

D'après le manager, les raisons de leurs visites sont : le suivi de l'évolution du chiffre d'affaires, apporter des solutions aux anomalies, trancher dans des décisions en attente (choisir un fournisseur, faire intervenir un plombier pour les toilettes...etc.), et apporter les bulletins de paies.

Les interactions avec les employés sont très rares, le seul moment de discussion avec l'employé c'est à l'arrivée, la conversation est très courte elle dure le temps de prendre un café au bar. Après le café, il va directement au bureau avec le manager, ses sorties de ce lieu se limitent à fumer ou téléphoner à l'extérieur du bâtiment (boutique et caisse).

Si l'accès aux interactions du manager avec le franchisé est impossible, nous accédons qu'à ce que nous rapporte le manager après départ du franchisé et aux mails et notes de services adressées par ce dernier avant de les afficher pour les employés.

#### **E- Le franchiseur,**

Le représentant du franchiseur le plus évoqué dans les interactions est le chef de secteur qui effectue des audits réguliers en suivant la même démarche que l'audit réseau d'autoroute. Nous n'avons pas accès aux interactions entre le franchiseur et le franchisé ou le manager, mais nous avons pu nous procurer la grille d'évaluation et faire des interviews avec le manager suite aux différentes visites de contrôle du chef de secteur et du client mystère.

#### **F- Le réseau d'autoroute :**

C'est le concédant de l'installation commerciale (la station-service), il se présente sur le lieu à travers plusieurs acteurs, ceux qui interviennent directement sur autoroute (lors des opérations

de nettoyage et de dépannage), qui passent quotidiennement à la cafétéria pour boire un café et discuter avec les employés, leurs conversations ne sont pas enregistrées, parce qu'elles ne sont nullement liées à notre objet de recherche.

Il y a ceux qui effectuent des opérations de contrôle du fonctionnement de la station-service, un contrôle mensuel qui donne lieu à un document d'évaluation, un autre très irrégulier peut survenir à n'importe quel moment de la semaine, même le week-end. Et uniquement un problème donne lieu à un avertissement par téléphone de la part du réseau au manager pour demander des explications.

Le contrôle mensuel est un événement imprévisible qui dure de une heure à deux heures et demie. La contrôlease intervient en semaine et surtout l'après-midi. Nous n'avons pas accès à l'interaction entre la représentante du réseau et le manager, nous nous contentons de nos observations lors de sa tournée de contrôle des lieux et d'enregistrer ce que le manager nous rapporte en fin de visite. Nous avons pu nous procurer des documents d'audit, consulter les rapports publiés par le réseau et son site internet pour mieux saisir les propos du franchiseur, du franchisé et du manager, comme par exemple : les interactions en rapport avec les travaux d'agrandissement de la station et les perturbations du travail quotidien des employés, les employés parlent de l'inutilité de faire de tels travaux sur une autoroute de faible affluence. Au contraire, le réseau stipule clairement dans ses rapports que l'agrandissement est une condition préalable pour l'acceptation de tout dossier de demande de concession, ce qui permet de comprendre que ces travaux sont imposés au franchiseur.

La possibilité d'accéder à des interactions clients-employés et employés-manager, nous a conduit à prendre les employés comme fil conducteur de nos observations et cibler nos enregistrements audio.

Nous avons obtenu une durée globale de 789 h 01 min 00 sec. d'enregistrements qui équivaut à 416 interactions potentiellement analysables.

## 2-4-2. LES ESPACES TEMPS DE L'(INTER)ACTION

Comme signalé en introduction, nos enregistrements couvrent la période du 10 juin 2010 au 31 octobre 2012 (28 mois et 21 jours).

Nous avons commencé nos enregistrements le 10 juin 2010, en période de vacances, moment très significatif dans une station-service, tous les acteurs doivent être éveillés « pour donner cent-cinquante pour cent à nos clients » disait un gérant. Le chercheur n'échappe pas à cette règle, puisque c'est la période idéale pour la collecte des données: plus de monde, plus d'événements inattendus, d'urgences, de conflits mais aussi de bruits dans les enregistrements.

Le tableau 1<sup>64</sup> dans l'annexe des interactions nous donne la répartition des interactions selon plusieurs variables. La première colonne nous donne une répartition selon la date d'enregistrement réelle, c'est-à-dire la date du déroulement de l'interaction et non pas la date d'enregistrement sur disque dur (qui peut être réalisée le lendemain de l'observation suite à un empêchement quelconque). Le mois nous indique s'il s'agit d'une période de vacances et donc de forte affluence ou pas.

L'enregistrement se fait au cours de notre activité dans l'entreprise, sur un créneau horaire de 08h00 à 16h00, qui correspond à nos horaires de travail. Ces derniers varient en fonction des absences et des remplacements à faire. La deuxième colonne donne l'heure réelle de l'interaction, qui permet de faire ressortir les spécificités de chaque quart de travail (matin ou après-midi) et les liens chronologiques entre interactions pour saisir leur temporalité (courte, longue), l'heure d'arrivée du manager et ce qui se passe avant et après son arrivée, le type de clientèle par tranche horaire, ce qui est routinier et se déroule à une heure précise et voir à quelle fréquence (quotidien, semaine, mensuel...), des interactions antérieures ou postérieures à des événements particuliers (visites...).

La durée de l'enregistrement mesure le temps du déroulement de l'interaction, très variable, elle va de onze secondes pour des interactions très courtes à deux heures et trente deux

---

<sup>64</sup> Voir Annexe III.

minutes pour les plus longues. Dans une interaction courte, il s'agit par exemple d'un ordre donné par le manager, suivi de l'action observable mais non enregistrable de l'employé à qui cet ordre est donné. Alors que dans une interaction longue, elle peut être composée de plusieurs séquences successives de discussions greffées sur un événement principal qui les unit en une seule interaction : une tâche non faite pendant un premier quart de service a des conséquences sur les tâches à faire du deuxième quart, il peut s'agir aussi d'une formation des employés ou d'une réunion du franchisé avec les employés, ou du franchiseur, franchisé et employés lors d'un changement du contrat de concession qui lie le franchiseur au réseau d'autoroute.

La durée de l'interaction permet l'analyse en fonction du temps de parole de chaque acteur. Quant à l'espace<sup>65</sup> de l'interaction de la station-service, il se compose de lieux présentant des caractéristiques différentes pour notre étude : les acteurs qui les côtoient, les horaires et les fréquences, l'angle d'observation permis, les avantages et les limites qu'il impose.

## **A- Le Bureau**

Le bureau est situé à l'extrémité du bâtiment entre la réserve et les toilettes, est un lieu où le manager exerce ses activités administratives habituelles : traitement des caisses, des factures...etc. C'est un lieu fermé aux clients, les employés n'y ont accès que pour régler un problème quelconque (un empêchement qui pousse à faire une demande de changement de planning). Sécurisé à l'aide d'une porte blindée, le manager ne l'ouvre qu'après vérification en regardant à travers l'instrument optique de la porte (le judas optique ou œil de poisson).

L'accès à ce lieu nous est permis dans le cadre de notre activité, pour préparer et envoyer une commande par fax, internet ou téléphone, imprimer des feuilles indispensables pour le travail des employés comme les feuilles de quart, de nettoyage, de relevé de température, mais aussi pour chercher les cigarettes et les mettre en vente à la caisse...etc.

Ce qui nécessite des déplacements fréquents entre le bureau et les différents lieux de la station service, nous possédons un double de la clé du bureau pour y accéder, en présence du manager, ce qui lui permet de ne pas se lever à chaque fois pour nous ouvrir la porte. Mais aussi en son absence, le matin tôt avant son arrivée, ou quand nous travaillons le week-end. Cette clé, nous la déposons à la fin de notre service, dans un endroit connu par le franchisé, le

---

<sup>65</sup> Voir Annexes II-18 Boutique et II-19 Piste



manager et une autre collègue de travail qui a le droit d'y accéder dans des cas exceptionnels pour chercher ce qui manque en caisse.

C'est aussi un lieu où le manager consacre du temps pour résoudre des problèmes entre employés, ou quand ces derniers signalent un souhait de prendre des congés, ou d'un changement de planning. Dans ces situations, nous nous retrouvons restreint à remplacer l'employé à son poste de travail pour qu'il ne soit pas vacant, ce qui nous empêche d'enregistrer l'interaction intéressante qui se déroule entre le manager et les employés au bureau.

Le manager y consacre également du temps pour recevoir les représentants commerciaux habituels, qui viennent pour lui proposer de nouvelles offres de marchandises, ou lui donner la facture de la marchandise livrée. Nous accédons à ces données quand la visite se fait alors que nous nous retrouvons au bureau pour passer une commande.

Dans ce lieu, les interactions enregistrées sont celles qui se déroulent entre manager et nous-mêmes dans le cadre de nos activités respectives. C'est aussi un lieu « coulisses » où l'accès aux « non dits aux employés » est permis, puisque le manager nous dit souvent « j'ai des choses à te dire, tu viens au bureau », c'est le lieu privilégié d'enregistrements des « non-dits aux employés » qui nous donnent le contexte et nous aident à mieux comprendre et à expliquer les interactions entre manager et employés et/ou entre employés, en faisant le lien avec « les non-dits des employés ».

## **B- La caisse**

La caisse, c'est un lieu d'accueil des clients situé sur la gauche de la porte d'entrée<sup>66</sup>, qui dans la station service, est appelé tout simplement « caisse » par tous les acteurs, y compris les clients. Cette station-service possède deux caisses, la caisse 1, se situe sur la gauche de l'entrée principale, quant à l'ordinateur ou la caisse enregistreuse, il est appelé « maître » dans le jargon des techniciens qui interviennent sur place ou à distance pour réparer le matériel en cas de problème technique. Une caisse 2 se retrouve à la cafétéria appelée « esclave » selon le même jargon, que nous allons appeler ici cafétéria pour simplifier et pour garder les mêmes appellations des acteurs sur ce lieu.

---

<sup>66</sup> Voir Annexe II-18.

L'employé sur ce lieu a été observé dans l'exercice des tâches quotidiennes, tout d'abord dans sa relation avec les clients. Il accueille les clients, gère les files d'attentes et s'adapte aux différents profils des clients. Ensuite, dans des opérations de saisie des produits en vente et d'encaissement, il manipule les fonds avec une vigilance de sa part en effectuant des prélèvements réguliers (braquages dans les stations-service).

Il assure la relève, par la fermeture et l'ouverture de caisse, que les employés appellent plutôt ouverture et fermeture de quart. Il assure l'entretien et le rangement de son poste de travail, prend les appels téléphoniques internes (du manager) et externes en cas d'absence du manager, et informe le manager ou son assistant des erreurs d'encaissement, de prix, d'articles dont le code de barre n'est pas reconnu par la caisse enregistreuse.

C'est dans ce lieu que les employés passent l'essentiel de leur temps de travail et où la majorité des interactions de la station-service se réalise, un lieu de rencontre avec les clients, de discussion des employés en attente des clients et de l'équipe montante. C'est aussi un lieu de « non-dits au manager » et « non-dits aux collègues absents ». Cumuler tous ces « non-dits » nous éclaire sur les relations entre acteurs dans ce lieu de travail.

L'observation et l'enregistrement se font de plusieurs angles et façons. Nous essayons de nous rapprocher des acteurs sans les perturber dans leurs actions ou discussions par plusieurs moyens, soit en prenant les feuilles ou le matériel d'enregistrement des commandes pour faire ce travail derrière la caisse en observant les employés, soit en regardant les rayons de temps à autre pour compléter notre commande de marchandises. Quand il n'y a pas de commandes à faire, nous essayons de prendre un café sans le boire en entier et dans l'immédiat, ce qui donne un alibi pour revenir au même endroit plusieurs fois pour finir le café aux yeux des acteurs, et pour observer et enregistrer à nos yeux, en se mettant au même endroit, sur la durée cela devient une habitude non-gênante pour les acteurs. Mais quand les employés discutent de choses intimes, ils changent de sujet ou se déplacent quand il n'y a pas de clients à la caisse.

Quand nous sommes à la boutique et que nous observons un client après être servi en carburant, sortir son chéquier et se diriger à la caisse, nous essayons d'arriver avant lui à ce lieu pour enregistrer l'interaction qui se déroulera entre l'employé à la caisse et ce client, cela pose problème parfois, parce que l'employé se retourne vers nous pour nous laisser gérer cette situation. Pour que le cas ne se reproduise pas nous disons à l'employé que nous gérons la

situation comme il l'aurait fait lui-même et qu'il faut qu'il fasse comme si nous étions absents.

Ce lieu occupe une place importante dans nos observations, puisque c'est ici que se tissent des liens entre employés, entre employés et clients, où apparaissent également des problèmes avec les clients. C'est un lieu très réglementé par les supérieurs hiérarchiques, ce qui permettra de voir comment se construisent les relations entre acteurs par et dans les processus communicationnels au quotidien.

### **C- La cafétéria**

La cafétéria<sup>67</sup> est située dans la continuité sur la gauche de la caisse, elle partage beaucoup de points communs avec la caisse, l'existence d'une caisse enregistreuse, la relation avec les clients et la manipulation des fonds. L'activité principale de la station-service étant la distribution du carburant, la cafétéria ou la restauration est une activité secondaire, l'objectif étant d'attirer plus de clients. Le nombre des acteurs qui occupent ce lieu varie selon les périodes de l'année (vacances scolaires), de la semaine (commandes et livraison de marchandises) et de la journée (les heures de pointe).

En période calme, les clients arrivent par « petites vagues », cela nous permet l'enregistrement des interactions qui se déroulent entre employés et clients, en se rapprochant davantage du lieu de l'interaction.

En période de forte affluence, tout le personnel y compris le manager se mobilise pour servir les clients en caisse et en cafétéria, nous changeons d'un jour à l'autre voire pendant la même journée, de lieu et de distance, pour enregistrer les interactions qui se déroulent entre employés et clients, les interactions manager-employés ou entre employés.

L'observation de ce lieu se fait de plusieurs angles : de la boutique, de la caisse, ou même de la cafétéria en aidant l'employé qui occupe ce lieu dans le service. Nous observons l'employé dans ses tâches quotidiennes, servir les clients, organiser, nettoyer et approvisionner ce lieu, mais aussi le manager quand il arrive pour donner des consignes aux employés.

---

<sup>67</sup> Voir Annexe II-18.

Comme la caisse, ce lieu permet l'observation et l'enregistrement de tous les employés qui passent tous par ce lieu, dans l'exercice de leurs activités quotidiennes, que ce soit de façon individuelle ou collective.

Parmi les limites, il y a les moments très calmes, quand il n'y a pas de clients et le manager est dans son bureau. Nous procédons alors par observation sans enregistrement audio. Alors que pendant les moments de forte affluence, la mobilité nous fait défaut, par exemple quand nous sommes occupés à la caisse par un client, nous ne pouvons enregistrer l'interaction du manager en train de donner des consignes à l'employé à la cafétéria. Le lieu où se trouvent les employés (le bar) est très étroit, ce qui empêche de rester longtemps près de l'employé au service, pour ne pas le gêner dans ses déplacements de service et d'encaissement.

#### **D- La réserve :**

La réserve est située à l'arrière de la boutique, dans ce lieu sont réceptionnées et stockées les marchandises. Les seuls acteurs rencontrés ici sont les employés, parce qu'ils viennent chercher de la marchandise ou vont aux toilettes, les livreurs lors des livraisons et contrôle de la marchandise reçue, et le manager lors de ce contrôle, ou quand il vient chercher dans le coffre les caisses de fin de quart et les prélèvements effectués par les employés, ou encore nous aider pour effectuer rapidement la mise en rayon des produits.

Le grand avantage que nous a offert ce lieu, c'est d'abriter en 2010 une réunion de changement d'enseigne. Par sa largeur ce lieu a permis de rassembler plusieurs acteurs de la franchise. Seule la stratégie d'enregistrement poursuivie permet d'accéder à ce type d'interactions.

L'observation dans ce lieu est très limitée, vu la fréquence très faible de passage des acteurs dans un lieu auquel les clients n'y ont pas accès. La qualité d'enregistrement est mauvaise car les meubles réfrigérés sont très bruyants.

#### **E- Boutique**

La boutique se situe au milieu de la station-service, c'est un endroit excellent pour observer les acteurs et repérer les moments d'enregistrement, tout en exerçant notre activité quotidienne, de cet endroit sont visibles différents lieux et acteurs, la caisse, la cafétéria et la

cuisine, ce qui permet d'observer les employés dans leurs déplacements, la piste, observer les clients et repérer les moments quand il faut aller à la caisse.

Dans ce lieu nous rencontrons les clients qui demandent des renseignements concernant les produits achetés (les huiles moteurs par exemple) et/ou où les trouver, l'existence ou non d'un service...etc. La boutique est également le lieu des interactions entre le manager et nous-mêmes lors de préparation des commandes.

## **F- La piste**

La piste appelée également zone de distribution du carburant se situe devant la boutique, composée d'un afficheur de prix (totem), de pompes de distribution de carburants, parkings de véhicules légers et lourds. La piste est aussi un lieu d'affiches publicitaires et de règles.

Sur ce lieu, les tâches principales que nous exécutons consistent à mettre les affiches publicitaires, faire quelques tours de contrôle pour vérifier si tout est en bon état de fonctionnement (les pompes, les afficheurs des prix, les bacs lave-glace, les poubelles vides, etc.)

Les acteurs fréquemment observés sur ce lieu sont les clients dans le libre-service, leurs plaintes et réclamations, ainsi que les employés dans les différentes tâches faites sur ce lieu : nettoyage (tâches de carburants, mégots), mise en place de gants, papiers et bacs d'eau. Il y a également le manager, à son arrivée, quand il fait un tour de piste pour vérifier si tout est en ordre. Et enfin, et à fréquence très faible, les visites du franchisé et du franchiseur.

Ces observations se font de la caisse et de la boutique. L'enregistrement des interactions se fait sur ce lieu quand un client nous demande de l'aider à faire son plein ou lui montrer le type de carburant adapté à son véhicule, ou quand nous aidons un employé à faire une tâche.

La piste reste un endroit très bruyant, et les rares interactions accessibles entre employés et clients ont réduit l'importance accordée à ce lieu dans nos enregistrements.

---

## 2-5. CRITERES DE SELECTION DES ENREGISTREMENTS RETRANSCRITS

---

Seconder le manager est une affaire de mobilité qui a des avantages quant à l'accès à des lieux, des acteurs pour l'enregistrement des interactions et la collecte des documents.

Pour une meilleure exploitation des données collectées, nous avons classé les conversations par thèmes principaux et thèmes secondaires selon l'espace, le temps et les participants en lien avec les documents auxquels ils font référence. Ces thèmes ont été classés par catégories permettant d'identifier facilement les thèmes répétitifs et représentatifs des interactions dans la station-service.

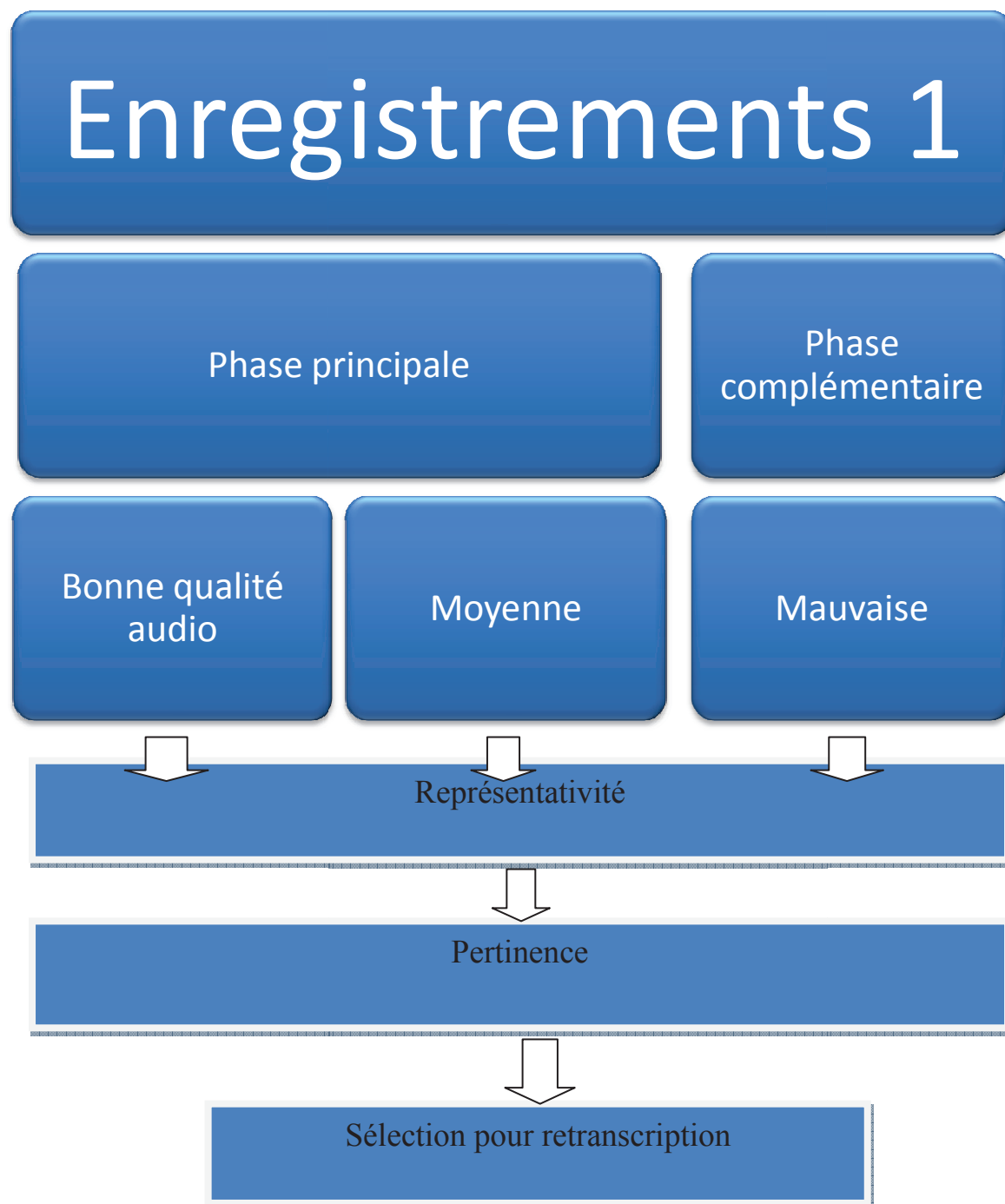
Les interactions retranscrites ont été sélectionnées à partir d'un corpus constitué de 502 fichiers audio (177 longues la première année et 325 courtes et moins longues la deuxième année), enregistrés du 10 juin 2010 au 31 octobre 2012, soit 754 jours ouvrés. Ils représentent 789 heures et une minute d'enregistrement, soit 1,04 heures par jour d'enquête. Trois critères ont guidé la sélection :

- Qualité de l'enregistrement
- Représentativité du corpus
- Pertinence pour l'analyse.

Ces fichiers ont été écoutés intégralement et 416 séquences audibles et compréhensibles ont été identifiées. Ces séquences sont organisées dans un fichier Excel en fonction de la date, l'heure, la durée, le lieu, les participants et la routine en œuvre pour chacune de ces séquences.

La figure suivante donne la procédure de sélection des conversations pour retranscription.

**FIGURE 4: PROCEDURE DE SELECTION DES CONVERSATIONS POUR RETRANSCRIPTION**



### 2-5-1. QUALITE DE L'ENREGISTREMENT

---

Sont sélectionnées, en premier lieu, les interactions ordinaires dont la qualité d'enregistrement est bonne et les thèmes en forte dépendance avec notre objet d'étude. En deuxième lieu nous ajoutons celles de moyenne qualité, et en dernier celles de mauvaise qualité quand le thème est pertinent et quand c'est possible de pouvoir les retranscrire malgré l'effort et le temps que cela nécessite de réécouter plusieurs fois la même interaction.

L'application de ce critère a de réels avantages, car il permet de réduire la quantité de données enregistrées la première année par la stratégie 1, et de diminuer notre stress relatif au traitement d'une quantité astronomique de données.

La bonne qualité audio de la conversation nous donne un « effet de loupe » important. En effet, quand le son est net, réécouter plusieurs fois une interaction permet d'orienter notre attention sur plusieurs dimensions de l'interaction (temps, espace, acteurs rendus présents, agentivité), ce qui permet de mieux exploiter et saisir son sens, « le fait de réécouter de façon indéfiniment répétée des fragments d'oralité exerce un effet de loupe agrandissant des phénomènes qui autrement échappent à l'ouïe, les faisant littéralement émerger comme tels »<sup>68</sup>.

### 2-5-2. REPRESENTATIVITE DE L'ECHANGE

---

La sélection prend en compte, tout d'abord, les interactions rassemblant un grand nombre d'acteurs : employés, clients et manager, ensuite celles constituées de deux interactants de statuts différents employés-clients, puis celles se déroulant qu'entre employés. Ces dernières sont sélectionnées par rapport à leur lien avec les diverses activités exercées par les employés et aux visites des supérieurs hiérarchiques (franchisé ou franchiseur).

Nous avons pris le soin, dans nos enregistrements, de couvrir tous les lieux de la station-service : piste, caisse, cafétéria, boutique, bureau, réserve. En enregistrant des interactions de tous les acteurs intervenant sur ces lieux : employés, manager, franchisé, franchiseur et même

---

<sup>68</sup> Mondada, L., (2000), « Les effets théoriques des pratiques de transcription », Linx, 42, pp.131-146.



livreurs de marchandise et techniciens, sur des heures de travail différentes. La stratégie 1 a permis de fournir des enregistrements représentatifs (différents acteurs, espaces et temps), la stratégie 2 est complémentaire à ce niveau, puisqu'elle y joue un triple rôle, d'abord elle permet de réduire la quantité des enregistrements non significatifs (sans aucun lien avec notre objet de recherche). Ensuite, elle augmente la quantité des enregistrements significatifs par le fait du ciblage des interactions et enfin, elle permet la régularité de certains éléments ciblés (liées à l'activité de nettoyage, à l'encaissement, au contrôle...etc.).

### 2-5-3. PERTINENCE POUR L'ANALYSE

---

Nous prenons les interactions qui rendent compte le mieux des relations entre différents acteurs, et qui permettent l'interprétation de leur contenu selon le contexte de cette station-service « chaque organisation locale a une spécificité irréductible qui doit être respectée en tant que telle, c'est la tâche de l'étude de terrain que d'en rendre compte »<sup>69</sup>. Il ne s'agit pas de rechercher que les interactions idéales par une sélection trop serrée qui mène à la pénurie de données, ou une sélection plus large qui rend inexploitable le grand volume obtenu de données.

Ces critères ont permis de préparer pour l'analyse une base d'enregistrements respectant la répartition spatio-temporelle des acteurs.

Ces séquences peuvent être un ordre bref ou une longue réunion, un bonjour anonyme mille fois répété ou un dialogue lourd de sous-entendus. Beaucoup sont un peu de tout cela à la fois. Des tris successifs sur la base de données Excel ont conduit à retenir :

416-282(A1)-24(A2)-172(A3) = 62 séquences pertinentes pour l'analyse des routines conversationnelles.

---

<sup>69</sup> Grosjean, M., et M., Lacoste, op. cit., p.64

**TABEAU 2: PORTRAIT D'ENSEMBLE DES INTERACTIONS SELECTIONNEES**

Employés-Manager/Franchisé		Employés-Clients		Employé-Employé		Total
Période 1	13	Période 1	7	Période 1	4	
Période 2	57	Période 2	18	Période 2	15	
Période 3	16	Période 3	0	Période 3	4	
Total	86	Total	25	Total	23	X1 = 134
Pourcentage	21%	Pourcentage	6%	Pourcentage	5,5%	
Nombre d'heures	16h02min55s	Nombre d'heures	1h49min03s	Nombre d'heures	2h37min47s	
Durée moyenne	11min12s	Durée moyenne	4min33s	Durée moyenne	7min31s	
Autres : interview Assistant-Manager = 133, conversations brouillées = 149						A = 282
				Total		X1 + A = 416
Intérieur privé		Intérieur public		Extérieur		
Bureau	84	Caisse	169	Zone distribution	8	
Réserve	19	Boutique	43	Parking	1	
Cuisine	1	Cafétéria	65			
		toilettes	2			
Total	104	Total	279	Total	9	X2 = 392
Pourcentage	25%	Pourcentage	67%	Pourcentage	2%	
Nombre d'heures	17h53min41s	Nombre d'heures	36h50min36s	Nombre d'heures	00h55min20s	
Durée moyenne	11min35s	Durée moyenne	7min58s	Durée moyenne	12min17s	
Autres : entretiens extérieurs, lieu indéterminé (déplacement...)						B= 24
				Total		X2 + B = 416
Routine quotidienne		Routine hebdomadaire		Routine mensuelle		
Caisse	21			Audit	15	
Relève	15	Livraison	55	Salaire	17	
Servir	30			Planning	35	
Nettoyer	17					
Fournir/Ranger	39					
Total	122	Total	55	Total	67	X3 = 244
Pourcentage	29%	Pourcentage	13%	Pourcentage	16%	
Nombre d'heures	7h55min57s	Nombre d'heures	8h43min55s	Nombre d'heures	10h52min19s	
Durée moyenne	10min56	Durée moyenne	8min55s	Durée moyenne	21min21s	
Autres : réunion franchiseur, temporalité indéterminée						C= 172
				Total		X3+C = 416

Xi: nombre des interactions.

Cette première analyse met en évidence les grandes lignes du portrait d'ensemble que ces séquences dressent du travail quotidien d'un employé d'une station-service. L'immense majorité de ces échanges est bref, fonctionnel, directement lié au travail à faire : annoncer un planning, servir les clients, préparer un audit. Il est rare qu'on y parle pour ne rien dire, c'est-à-dire pour ne rien faire. Pas de réunionite ni de blagues rituelles chez HGS. Tout ce qui est dit sert à faire quelque chose à court terme : accélérer le travail, satisfaire le client, établir des priorités. Cela peut arriver n'importe quand, presque n'importe où : employé, manager et client, tous parlent pour faire et faire-faire des choses.

Trois grandes catégories de routines conversationnelles d'un employé peuvent être distinguées : celles avec sa hiérarchie et les représentants des chaînes d'agence, celles avec les clients, celles avec les autres employés.

**TABLEAU 3: CATEGORIES DE ROUTINES CONVERSATIONNELLES**

Dire de faire		Faire dire		Faire (dire de) faire		Total
Qui	E-M	Qui	E-C	Qui	E-E	
Où	Partout	Où	Public	Où	Intérieur	
Quand	3-4 min/jours	Quand	3-4 h/jours	Quand	3-4	
Quoi	Nettoyer	Quoi	Refuser un chèque	Quoi	Etablir des priorités	
Comment	Dehors c'est sale	Comment	BAM's	Comment	Le manager, le texte ont dit	
Total	5	Total	5	Total	5	15

Les premières sont essentiellement constituées par deux ou trois ordres à effet immédiat par jour. Les secondes sont constituées de séquences standardisées répétées à l'identique avec chaque client anonyme à la caisse, dans la boutique, sur la piste... Les troisièmes sont constituées de conversations informelles, laconiques et rares, commencées un jour, interrompues, reprises des jours plus tard, jamais terminées en fait.

Ces conversations se font en référence à plusieurs documents et textes. Dans ce qui suit nous présentons l'ensemble des documents collectés dans la station-service.

## 2-6. LES DOCUMENTS QUOTIDIENS

Durant toute la période observée, nous avons pu rassembler plusieurs documents écrits et picturaux, qui seront mobilisés dans l'analyse.

**Le cahier de liaison** rassemble des consignes, des rappels adressés par le manager ou le franchisé aux employés concernant l'ensemble des tâches à faire et les événements passés ou à venir (il y aura la visite de...) ou ce qui doit être fait la journée, la semaine ou sur le mois (n'oubliez pas de faire...). Posé à la caisse 1, il permet ainsi à l'ensemble des employés de le consulter à tout moment du service.

**Les notes de service**, adressées par le gérant aux employés et manager, traitent divers sujets ou événements dans la station-service: des rappels des critères d'attribution de la prime qualité, des informations pour une réunion, des congés...etc. La note est envoyée par fax ou mail et posée à la caisse.

**Le planning** : ce document est conçu par le gérant, il donne les horaires de travail des employés, il est souvent actualisé par le manager en tenant compte des absences, des congés et maladies. Affiché à la réserve pour une durée d'un mois, il est facilement accessible pour les employés auxquels il est destiné.

**Les feuilles de nettoyage**, faites par le gérant, renseignées par les employés qui y opposent leurs noms et signatures, selon des horaires de passage réguliers, toutes les deux heures ou après le passage d'un bus. Ce document s'adresse à plusieurs acteurs : les clients, les employés, le manager, le franchiseur et le réseau d'autoroute à travers leurs contrôles de ce document affiché dans deux endroits : derrière la porte des toilettes hommes et femmes.

**L'audit du client mystère** : il s'agit d'une grille d'évaluation faite par une société de marketing indépendante, dans l'objectif de donner une image de la station-service à un instant t au franchiseur, différents éléments sont donnés en détail (environnement, piste, accueil, propreté, etc.) Ce document donne le classement de la station parmi toutes les stations du groupe sur toute la France. Il est destiné chaque mois au franchisé, le manager y accède facilement et le pose à la caisse 1 à la disposition des employés.

**L'audit du chef de secteur** : une grille d'évaluation faite par le franchiseur reprend la totalité des éléments figurant sur la grille du client mystère. Ce document, en sus de celui du client mystère, donne une image plus fidèle et mensuelle de la station. Le document est rangé au bureau, seuls le franchisé et le manager y ont accès.

**L'audit du réseau d'autoroute**, fait par le réseau dans l'objectif d'évaluer le service offert par l'installation commerciale (la station-service) concédée au franchiseur. Cette évaluation se fait trimestriellement et concerne plusieurs éléments : l'accueil, l'état général de la station-service (matériel, propreté, etc.) Le réseau adresse ce document au franchiseur et une copie au franchisé, cette copie est rangée au bureau.

**L'audit du service d'hygiène** : ce document est produit par un organisme de l'Etat, l'évaluation concerne la maintenance des locaux, le respect des lois et règlements, le respect des procédures de nettoyage, désinfection et process de réception et stockage des produits alimentaires. Les visites se font par trimestre et donne lieu à un document adressé au franchisé et affiché à la réserve.

**Les référentiels de la démarche qualité** : ce document est produit par la société qui gère la cafétéria. Un ensemble de feuilles affichées sont affichées dans la cuisine, expliquant aux employés les différentes procédures d'hygiène (délais de consommation et procédures de conservation des produits alimentaires, etc.) qu'ils doivent respecter.

**La fiche contrôle collègue** : un document fourni par le franchisé qui reprend tous les éléments qui figurent sur la grille d'évaluation du client mystère : piste, ravitaillement, propreté des équipements, boutique, caisse, vitesse d'encaissement, etc. Ce document est destiné au manager pour lui donner en détail les éléments sur lesquels il peut agir et les informations qu'il faut remonter au franchisé. Il est posé à la caisse 1 et donne lieu à un contrôle quotidien que l'employé fait de l'état général de la station-service mais aussi de son collègue.

**Les fiches de poste** : sont produites par le gérant et destinées à l'employé. Sur ce document figurent les différentes tâches à faire : nettoyage, caisse, rempotage...etc. Ce document est affiché à la réserve, concerne chaque service.

**Le contrat de travail** : c'est un document produit par le franchisé (son comptable), sur lequel figure le nombre d'heures (temps complet, partiel), la nature du contrat (CDI, CDD). Il est donné à l'employé.

**Le règlement intérieur** : c'est un document élaboré par le franchisé, il contient différentes mesures d'hygiène et de sécurité, ainsi que la procédure disciplinaire applicable dans l'entreprise. Ce document est affiché à la réserve, pendant toute la durée du contrat de

franchise relative à la station-service, généralement pour une durée de trois ans. Ce document est destiné aux employés.

**La règle de refus des chèques** : c'est une affiche collée par le franchisé sur toutes les pompes et à côté des caisses enregistreuses bien en face des clients auxquels est destinée cette règle. Le contenu de cette dernière est tiré du droit commercial.

**La charte des valeurs du franchiseur** : une image produite par le franchiseur contient les principales valeurs de ce dernier : accueil, propreté, odeur, approvisionnement, sèche-main...etc. Destinée aux clients, elle est affichée dans plusieurs endroits : intérieur et extérieur des toilettes et à la boutique.

**L'afficheur des prix carburant (Totem)**, mis en place par le franchiseur sur la piste, le totem est destiné aux clients, il leur indique les prix par type de carburant. Les changements de prix se font une à deux fois par semaine.

**Le magazine du franchiseur**, élaboré par le franchiseur et envoyé mensuellement à ses franchisés, contient l'histoire du groupe pétrolier, les événements passés ou à venir, les grands axes de valeurs et des priorités à réaliser, ainsi que les avis des franchisés sur toute la France.

## **Conclusion**

Le poste d'assistant manager que nous avons occupé dans la station-service, nous a permis l'observation et la collecte de données couvrant différents lieux et participants. Les tris successif sur la base des séquences classées dans le tableau Excel (voir annexe : la liste intégrale des interactions) ont permis de retenir trois grandes catégories de routines conversationnelles : dire de faire (employé avec sa hiérarchie), faire-dire (employé avec les clients) et de Faire (dire de) faire (employé avec d'autres employés). Ces différentes routines feront l'objet de l'analyse dans les sections suivantes.

### SECTION 3. L'AUTORITE IMBRIQUEE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE

---

L'objectif de cette section est de montrer que le faire-faire à distance, dans le cas de la franchise, repose sur la présence physique du manager qui dit ce qu'il faut faire (dire de faire), en temps réel aux employés tout en se référant en permanence (explicitement ou implicitement) aux textes, documents et rapports qui lui donnent autorité pour parler ainsi.

Le manager participe à différentes interactions qui rendent compte de la variété des routines quotidiennes et des actes de langage utilisés en rapport avec un cadre ostensif, permettant de cette manière la dislocation des sujets de faire-faire dans l'interaction locale. Le rôle actantiel joué par le manager peut être résumé dans le débrayage qu'il exerce pour rendre les sujets de faire-faire, distants et absents, présents de manière permanente, et de cette manière permettre la progression de la routine de son stade ostensif à celui performatif. Pour ce faire, nous allons dans un premier point présenter les différents actes de langage ainsi que leur performativité. Dans un deuxième point, nous procédons par l'analyse d'une interaction pour rendre manifeste l'imbrication des sujets de faire-faire à travers le schéma narratif canonique de Greimas. Dans un dernier point, nous montrons les modes d'existence que prennent les routines.

---

#### 3-1. DIRE DE FAIRE : DES CONSTATS ET DES ORDRES PERMANENTS ET A EFFET IMMEDIAT

---

Le manager en présence physique permanente rappelle aux employés les règles du travail, les ostensifs, avec des actes de langage variés (constatifs, interrogatifs, exclamatifs, directifs), ses interpellations sont courtes et linéaires.

Le tableau suivant montre les différentes interactions auxquelles participe le manager, en mode de proximité géographique permanente, relatives à l'application de différentes routines ostensives (vendre, fournir, stocker, entretenir, servir, préparer, nettoyer), en différents espaces de la station-service (caisse, boutique, réserve, zone de distribution, cafétéria, cuisine, toilettes).

**TABLEAU 4: DIRE DE FAIRE GENERAL DU MANAGER**

<b>Dire de faire</b>	
<b>Qui</b>	<b>Manager-Employés-Assistant-Clients</b>
<b>Où</b>	Partout
<b>Quand</b>	8h20 à 17h30
<b>Quoi</b>	Nettoyer, Vendre, Servir, Entretenir, Préparer, Stocker, Ranger
<b>Comment</b>	Constatifs, interrogatifs, exclamatifs, ordres
<b>Total</b>	250 interactions

Sur un total de 416 interactions enregistrées, le manager participe à 250 interactions soit un taux de participation de 60% à l'ensemble des interactions de la station service. Ces 250 interactions se déroulent dans différents espaces de la station-service : 45 interactions dans la boutique, 83 au bureau, 91 à la caisse, 19 dans la réserve et 30 dans la cafétéria. Les interactions de la boutique se déroulent avec son assistant et sont relatives à la préparation des commandes des marchandises, du respect du planogramme du franchiseur, de l'organisation de l'espace de la boutique et des types de commandes à faire en fonction de la marchandise disponible dans la réserve et dans les rayons de la boutique. Les interactions du bureau se déroulent avec plusieurs acteurs, les employés, l'assistant, les représentants commerciaux, etc. elles sont relatives aux commandes à faire, à la progression du chiffre d'affaires, à la fixation des prix, au refus ou acceptation des chèques, à la gestion des conflits entre employés et des problèmes de travail du week-end, à la gestion des commandes adressées par téléphone aux différents fournisseurs, des demandes de vérification de la propreté des toilettes. Les interactions qui se déroulent à la caisse concernent des discussions avec les employés ou des clients à propos des commandes relatives aux produits manquants, des formations de nouveaux employés, des problèmes de fonctionnement des pompes et différentes installations (terminal de paiement, coupures électriques, etc.), le refus des chèques, des sujets variés et des ordres multiples de faire, demande de déplacement de véhicules du parking poids lourd au parking véhicules légers (PL et VL), ordre de nettoyer la piste. Les interactions dans la réserve se font à propos des commandes, du nettoyage, les livraisons reçues et de leur contrôle. Enfin, les interactions dans la cafétéria se déroulent avec les employés et sont relatives à des tâches de servir les clients, nettoyer les meubles, préparer les repas.



De l'ensemble de ces interactions, cinq sont retenues parce qu'elles rendent compte le mieux des relations entre le manager et les employés en rapport avec des routines ostensives. Elles manifestent une compétence langagière du manager illustrée par des actes de langage multiples et très courts, pour dire aux employés de faire différentes tâches, en proximité géographique permanente (PGP), en référence à des textes, documents, rapports qui lui donnent autorité de parler ainsi.

**TABLEAU 5: TYPE D'ACTES DE LANGAGE CARACTERISANT LE « DIRE DE FAIRE » DU MANAGER**

<b>Dire de faire</b>	
<b>Qui</b>	<b>Manager-Employés</b>
<b>Où</b>	Partout
<b>Quand</b>	3-4 min/jours
<b>Quoi</b>	Nettoyer
<b>Comment</b>	Dehors c'est sale
<b>Total</b>	5

Les actes de langage du manager sont de plusieurs types :

- Constatifs : « *Dehors c'est sale* », « *Les rayons sont vides* », « *il n'y a plus de savon dans les toilettes* ».
- Interrogatifs : « *Est-ce que tu as fais les toilettes ?* », « *Tu peux faire la piste aujourd'hui ?* »
- Directifs : « *il faut laver les tasses* », « *il faut remplir la feuille* ».

### **1- La première interaction :**

L'interaction n° 273 de l'annexe des interactions se déroule entre le manager et l'employée E5, le 08 février 2012 à 9h11min du matin, à la caisse, ayant comme objet la routine ostensive « Nettoyer » que l'employée E5 doit accomplir dans deux lieux différents, la cafétéria et la piste, et selon des temporalités différentes, la piste avant la cafétéria en faisant référence aux différents supports de la routine ostensive : la prescription des tâches faite par le franchisé, la

grille d'évaluation du client mystère et du franchiseur. L'objectif du manager est d'amener l'employée E5 à nettoyer une tache de carburant sur la piste de distribution.

Quand l'employée énonce dans la ligne 163 « *Ah mince ! Je vais passer le balai sur xxxx* », nous distinguons dans cet énoncé deux composantes : « Ah mince ! » par lequel elle constate quelque chose, qui est ici la saleté du sol de la cafétéria, et « Je vais passer le balai sur le sol » qui contient un critère grammatical de la qualification de l'énonciation performative « première personne du singulier de l'indicatif présent, voix active »<sup>70</sup>. Les deux composantes de cet énoncé montrent un enchaînement entre deux types de langage, le constatif et le promissif ou l'engagement de faire, l'employée constate d'abord, et s'engage, ensuite, d'elle-même, à agir sur cette réalité.

Dans la ligne 164 le manager énonce « *Dehors c'est sale* » qui est une affirmation qui vient décrire et affirmer la saleté de la piste, car elle peut être vraie ou fausse. Mais l'énonciation ne vise pas les caractéristiques de vérité ou de fausseté, elle vise à faire-faire quelque chose (Austin, 1970) à l'employée. Ainsi, la prise en considération du contexte de production de l'énoncé permettra la distinction entre l'affirmation classique et l'énoncé performatif. L'expression « *Dehors c'est sale* » prise dans sa neutralité est un constatif (une illocution), dans la mesure où elle se comprend comme un acte de faire quelque chose sans objectif. Nous pouvons distinguer dans cet acte de langage un contenu propositionnel de vérité et de fausseté de la piste est sale, et une force illocutoire (Maingueneau, 2009<sup>71</sup>) manifesté dans la modalité de la phrase énoncée sous forme de question « *Dehors c'est sale ?* » qui peut signifier que le manager demande à l'employée de vérifier l'état de la piste et de la nettoyer si elle est sale. La forme exclamative « *Dehors c'est sale !* » exprime que la piste est très sale et qu'il faut la nettoyer en toute urgence.

L'employée énonce à la ligne 163 « *Je vais passer le balai sur xxx* » et dans la ligne 165 « *Je vais le passer* » qui sont deux performatifs (à la première personne du singulier de l'indicatif présent) par lesquels elle promet, dans le premier, d'elle-même, de nettoyer le sol de la cafétéria, et dans le deuxième énoncé, en réponse au manager, de nettoyer la piste.

Nous pouvons distinguer dans cette interaction deux types de performatifs. Un premier type qu'Austin qualifie de performatifs primaires ou implicites quand le manager énonce sous

---

<sup>70</sup> Austin, J.L., op.cit, p.26.

<sup>71</sup> Maingueneau, D. (2009), « Les termes clés de l'analyse du discours », Seuil, Paris, p.15.

forme constative « *Dehors c'est sale* » mais qui ne vise pas à s'arrêter à une simple description ou affirmation, mais à rendre manifeste comment l'énoncé doit être compris en ce moment. Et un deuxième type de performatifs qui sont explicites quand l'employée énonce sous forme d'une promesse ou d'un engagement, d'elle-même, de faire quelque chose « *Je vais passer le balai...* », et également quand le manager énonce sous forme directive « *prends le balai...* ».

Malgré ces explications, la distinction entre le constatif et le performatif reste difficile. Austin, dans sa huitième conférence, distingue entre trois catégories d'actes de langage consistant à faire quelque chose par la parole. L'acte de locution, d'illocution et de perlocution, que nous allons appliquer sur l'énoncé central dans cette interaction « *Dehors c'est sale* » qui est un :

- Acte de locution : « *Dehors c'est sale* » dans la mesure où il produit de la parole qui a une signification classique (selon un vocabulaire et une grammaire donnant un sens).
- Acte d'illocution : rend manifeste comment les paroles doivent être comprises en ce moment, c'est un ordre ou un commandement.
- Acte de perlocution : le fait de dire « *Dehors c'est sale* » est ici avec objectif, il donne lieu à des effets sur l'employée qui prend le balai et nettoie dehors.

L'employée prend le balai et nettoie dehors (la piste) parce qu'elle reconnaît dans l'acte illocutionnaire certaines conditions de validité. D'abord, l'acte est produit selon une formule conventionnelle qui lui explicite en contexte cet acte. Ensuite, le statut de celui qui lui donne l'ordre, ici et maintenant, le manager, est son supérieur hiérarchique. En effet, le succès de l'acte performatif du manager a pour cause l'interprétation correcte de l'employée et qui crée un lien d'asymétrie, entre le manager et l'employée, qualifié de lien d'obligation (Taylor, 1993) à agir conformément aux obligations contractuelles.

## **2- La deuxième interaction :**

L'interaction n°116 de l'annexe des interactions se déroule le 04 mars 2011 à 9h34 à la cafétéria, entre le manager et E9, au sujet de la tâche: laver les tasses de café, qui est une composante de la routine "Servir". L'employé doit laver et ranger des tasses pour servir le café dans des tasses et non pas dans des gobelets en plastique. L'accomplissement de cette routine se fait dans différents lieux (réserve, cuisine et cafétéria) selon des temporalités différentes:

d'abord, laver, ensuite, ranger et enfin servir, pour offrir au client le café en respectant la qualité du service exigée par le franchiseur: « Café chaud et de bonne qualité » noté dans la grille d'évaluation du client mystère. L'objectif du manager est d'emmener les employés à servir le café dans des tasses et non pas dans des gobelets en plastique. La situation est délicate parce que la quantité de tasses disponibles à la cafétéria est insuffisante pour servir tous les clients lors des moments de grande affluence (rush, bus, etc.). Cette situation est due d'une part à l'incapacité financière du franchisé à renouveler le stock de tasses car le nouveau fournisseur de café n'offre plus les tasses et il les vend à un prix supérieur à celui du marché, et d'autre part, au fait que la machine qui sert à laver la vaisselle soit hors service car les employés, auparavant, en situation de grande affluence de clients, pouvaient servir le café dans des tasses, en continu, en faisant fonctionner plusieurs fois le lave-vaisselle. Alors que maintenant, ils ne peuvent pas maintenir une telle qualité de service quand les clients forment de longues files d'attente, parce que les tasses ne peuvent être lavées que manuellement au départ de chaque vague de clients ou à la fin du service (du quart). Ce sont ces raisons qui poussent les employés à servir le café dans des gobelets en plastique. Mais les clients s'opposent à boire le café dans ces gobelets (voir chapitre 2) , en disant aux employés « *par principe je viens ici (à la cafétéria) pour boire un vrai café* » ou « *Je paie plus cher pour la tasse* » car le prix du café à la cafétéria (1,30 euros) est supérieur à celui des distributeurs automatiques (1,10 euros) situés dans la salle de nuit, d'autres client argumentent que « *le café chaud dans un gobelet en plastique c'est pas bon, parce que ça réduit la fertilité* ».

Pour remédier à cette situation le manager intervient, en apportant de la réserve des tasses qui sont différentes de celles de la cafétéria, et en demandant aux employés de les laver, les ranger et de servir le café aux clients dans ces tasses et non pas dans des gobelets en plastique.

Le manager utilise des actes de langage de plusieurs catégories :

- Constatifs : « *Ces tasses là (.) de la réserve, d'accord (.) c'est pas les mêmes que celles-ci* », « *ça fait dix fois je lui dis de les laver* », « *Elles (les tasses) ne sont pas valables* », « *On avait plus de vaisselle* ».

- Interrogatifs : « *tu as vu samedi le rush qu'il y avait l'après midi ?* »

- Directifs : « *On va laver toutes ces tasses* », « *On va les remettre dans les cartons et on va les mettre là bas dessous* », « *On récupère les tasses et on sert avec* ».

Les actes de langage du manager sont variés : constatifs, interrogatifs et directifs, ils visent d'après le contexte de l'interaction à informer son assistant que les tasses qui sont à côté de la machine de café et derrière l'employé E9, étaient dans la réserve et qu'elles ne ressemblent

pas à celles de la cafétéria « *C'est pas les mêmes* », mais il faut les utiliser quand il y a beaucoup de clients à la cafétéria. Le manager avait adressé la demande de laver les tasses à E1 « *ça fait dix fois je lui dis de les laver, et de les mettre dans des cartons* », cet acte n'a pas été exécuté par l'employée E1, l'échec de cet acte est exprimé par le manager par « *il y a pas moyen* ». Mais y a-t-il vraiment échec de l'acte de langage exprimant l'objectif clairement affiché par le manager : le café doit être servi dans des tasses ?

Dans le contexte de l'interaction, les différents actes de langage du manager (constatifs, interrogatifs, directifs) visent à modifier la situation de « servir le café dans des gobelets en plastique » à « servir le café dans des tasses ». Ce sont des actes illocutoires qui retirent leur force du contexte de l'interaction, autrement dit, de la présence des interlocuteurs (assistant et employé E9), des différents événements passés (réactions des clients, bus, rush, présence de tasses dans la réserve) et du statut du manager. L'assistant ne contredit pas le manager, et l'employé E9 répond par des actes de langage du type « Oui », « D'accord » dans les lignes 21, 24, 26, 29 et 31 qui sont des actes de langage performatifs et d'engagement de faire.

Les actes de langage du manager organisent les actions de l'employé dans l'espace cafétéria selon un enchaînement ordonné temporellement par plusieurs actes directifs. A la ligne 25 « *On va laver toutes ces tasses* », aux lignes 27 et 28 « *On va les remettre dans les cartons et [Puis] on va les mettre là bas dessous* », et à la ligne 30 « *Quand on a un rush, on récupère les tasses et on sert avec/, [après]* ». Le déictique personnel « On » prend la marque de la deuxième personne du singulier « Tu ». Ainsi, l'ordre du manager que l'employé doit respecter dans la cafétéria se compose de plusieurs actions : D'abord, tu laves les tasses, ensuite tu les remets dans les cartons, puis tu les mets sous l'évier, et enfin, les récupérer et les utiliser quand il y a une grande affluence de clients, que le manager précise aux lignes 11, 20 et 30 par un rush, un bus.

Ces ordres donnés par le manager se font en présence physique et sont répétitifs. L'ordre de faire a été dit dix fois à l'employée E1 qui ne l'a pas exécuté, ce qui a engendré la situation de samedi « *tu as vu samedi le rush qu'il y avait l'après midi, on n'avait plus de vaisselle* ». Le manager s'appuie, ici et maintenant, sur un événement passé « Eu:h E1 ça fait dix fois je lui dis de les laver (les tasses) ». Le manager s'appuie sur un acte de langage passé qui a échoué sur la situation de samedi. Un tel événement relaté par le manager n'est pas neutre, il (le manager) s'adjoint de cet événement et de la répétition exagérée, dans un seul énoncé : « dix fois », pour donner plus d'autorité à son énoncé, et que maintenant l'employé doit exécuter,

entre autres, pour que cette situation ne se reproduise plus. Et c'est pour cette raison que le manager procède, ici et maintenant, par des directifs clairs auxquels l'employé répond par « Oui » ou « D'accord » pour confirmer à son tour une suite d'engagements : laver les tasses, les remettre dans les cartons et les utiliser comme le manager l'ordonne.

La tasse est un élément de la qualité du service café et l'acte du manager se déroule sous une contrainte continue, celle du client mystère qui évalue le service cafétéria sur plusieurs éléments parmi lesquels figure le café.

#### TEXTE 1: EVALUATION FRANCHISEUR DE LA QUALITE DU SERVICE CAFETERIA

Le café est chaud et de bonne qualité (sinon commentez)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
---------------------------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Et un client qui s'oppose à boire dans un gobelet en plastique et critique le service cafétéria peut être un client mystère. Ainsi, le manager est animé par les critiques des clients, au même niveau que le commentaire du client mystère quand le café n'est pas chaud et n'est pas de bonne qualité, autrement dit, quand il est servi dans un gobelet en plastique. Et c'est de cette manière que le franchiseur se rend présent dans l'interaction locale et dans les actes de langage. Le franchiseur fait dire le manager et fait faire l'employé, il est l'organisateur des actions accomplies dans l'espace cafétéria.

Le dire de faire se compose de plusieurs actes de langage et la routine existe progressivement. Le premier acte adressé à E1 a échoué et le deuxième adressé à E9 est assez armé, il s'appuie sur des acteurs absents, des objets et des événements passés et futurs qui le font réussir. La routine se réalise par la discontinuité des événements (E1 fait échouer l'acte de langage, E9 la remplace et le fait réussir) qui se manifeste à travers les actes de langage qui font les liens entre ces événements et les différents acteurs. Cette anaphore ou reprise (l'intervention du manager par des actes de langage qui tissent des liens entre acteurs dans des espaces et temps différents) permet à la routine de suivre le même trajet à travers des changements continus.

### 3-La troisième interaction :

L'interaction n° 226 de l'annexe des interactions se déroule le 07 septembre, à 10h33min, à la caisse et dure 07min33s, entre le manager et l'employée E3. Différents ordres sont donnés par le manager au sujet de différentes routines: fournir, servir, nettoyer. En faisant référence au franchiseur, franchisé, concédant et Etat. Les employés doivent bien accomplir les différentes routines car un protocole de traçabilité devra être mis en place dans les prochains jours.

Le manager informe E3 sous une forme constative des événements passés et futurs en dictant à chaque phase de son discours ce qu'il faut faire. Elle commence par les événements futurs (ligne 1 à 6), « *il y a des choses qui se préparent, qui vont pas être à mon avis évidentes* », « *ça va être plus compliqué maintenant, parce qu'il va y avoir* », « *il va y avoir tout un protocole et ça va être (2.5) pas évident* ». Tous ces éléments constatifs visent à obliger les employés à faire quelque chose et le manager le dit bien dans ligne 2 « *c'est-à-dire que là* ». Le manager énonce ce qui il faudra respecter et faire (dans un futur proche) : « *il faut la remplir hem surtout la feuille d'entretien là* », « *il va falloir noter le nom et l'utilisation du produit (.) Quel produit on a utilisé* ».

Par ces différents actes le manager traduit l'objectif du franchiseur de piloter les actions par le résultat (voir chapitre 1). Noter le nom, le produit, la date et le lieu de son utilisation sur la feuille d'entretien est un mécanisme de traçabilité par l'intermédiaire duquel le franchiseur va avoir l'aptitude ou la capacité de retrouver l'historique de l'utilisation du produit et surtout la fréquence de l'exécution de la tâche. De la même manière, le franchisé et le manager vont pouvoir accéder aux mêmes informations, en plus de l'employé qui a utilisé le produit et également celui qui ne l'a pas utilisé, celui qui n'a pas exécuté ou mal exécuté la tâche. La feuille d'entretien joue le rôle d'un agent capacitant (Zacklad, 2008) du franchiseur pour s'assurer que le travail est fait correctement. Autrement dit, cet outil de protocole qualité permettra au franchiseur de mesurer les écarts par rapport à la norme et de suivre le processus du travail. L'employé doit noter tout ce qu'il fait, pour le faire-voir au manager, au franchisé et au franchiseur. Ainsi, ce dire de faire contribue à la construction progressive de la « cohérence sur les objectifs » entre plusieurs acteurs, ou d'une manière de faire organisationnelle, par l'annonce d'un événement futur, celui de l'installation d'un mécanisme de contrôle à distance. Le manager est en train donc d'exprimer les intérêts du franchiseur, en disant aux employés que leurs actions doivent être conformes aux procédures et au protocole, ce qui les rendra facilement mesurables et contrôlables.



Le manager, ici et maintenant, énonce que nous sommes en attente des résultats du contrôle d'hygiène effectué la veille « *Moi pour hier, on va avoir les résultats des prélèvements de l'hygiène* », de la ligne 8 à la ligne 14, il annonce des événements du passé : le contrôle hygiène et la visite du franchisé G4. Ces deux événements sont liés l'un à l'autre par le fait que le franchisé avait informé le manager de l'approche de la visite du contrôle hygiène par un énoncé de type constatif « *comme ils sont passés là-haut, ils vont pas tarder de passer ici* » qui se comprend en contexte, en illocutoire, parce qu'il fait un lien entre différents espaces (là-haut et ici) qui font référence aux stations-service gérées par le franchisé dans le cadre du même cluster, et différentes temporalités (ils sont passés là haut, ils ne vont pas tarder de passer ici) pour avoir un effet et des conséquences sur le manager pour mener un ensemble d'actions pour réussir le contrôle. La performativité de l'énoncé du franchisé est rendue manifeste par le manager quand il dit : « *J'avais insisté sur les températures, sur tout ça* ». C'est par le constatif du franchisé que le manager a insisté sur la réalisation de plusieurs actions par les employés, sur toute la semaine, depuis le dire du franchisé jusqu'à l'arrivée du contrôleur hygiène, dans différentes zones de la station-service : contrôler et noter les températures des différents meubles réfrigérés situés dans la boutique, la cuisine, la réserve et la cafétéria, faire la rotation et contrôler les délais limites de consommation (DLC) et de vente (DLV) des produits dans différents espaces : cafétéria, boutique et réserve. Ce qui est exprimé par le manager dans « *sur tout ça* ». A la ligne 14, le manager dit « *franchement il a tout regardé* » et à la ligne 18 « *Tout* ». Par ces actes de langage constatifs le manager vise à modifier la situation, c'est parce que le contrôleur a tout regardé que les employés doivent également tout regarder, autrement dit par le manager, il faut qu'ils soient « *très très très vigilants* ».

Les actes de langage du manager ont une grande capacité de faire-faire, ils retirent leur force, d'une part, de la possibilité de l'enchaînement temporel, dans la narration, des événements passés, présents et futurs et le fait d'insister sur la réussite des actions visées avec des actes directifs : « *il faut la remplir hem surtout la feuille d'entretien là* », « *il va falloir noter le nom et l'utilisation du produit* », « *Il faut être très très très vigilant* », « *il faut vite réagir* », « *il faut jeter* ». Et d'autre part, du fait de s'appuyer et de s'adjoindre du poids de multiples agents présents et absents qui dilatent l'espace de l'interaction.

Les actes de langage du manager font référence à plusieurs documents et visites, et se centrent surtout sur la nouvelle procédure d'entretien que le franchisé G4 compte mettre en place. Cette procédure va être mise en application sous la contrainte des visites de contrôle de



l'hygiène et du chef de secteur (franchiseur), et de la visite du concédant. Tous ces acteurs contribuent à modifier la situation dans la station-service avec le manager comme porte parole qui doit faire réussir ses actes de langage, adressés aux employés, pour éviter toute sanction ou tout résultat négatif de la part des différents contrôleurs.

Le franchiseur pilote les actions par le résultat. Le franchisé prescrit un protocole d'actions à mener, qui tient compte du résultat souhaité par plusieurs agents (franchiseur, Etat). Le dire de faire du manager contribue à la construction progressive de la cohérence sur les objectifs des différents acteurs. Ainsi, la routine se forme peu à peu en s'appuyant progressivement sur des acteurs et objets qui la forment.

#### **4- La quatrième interaction :**

L'interaction n° 325 de l'annexe des interactions se déroule le 18 juillet 2012 à 9h31min, elle dure 1min08s, dans le bureau, entre le manager et son assistant, au sujet de plusieurs routines mises en acte sous l'injonction de la visite du franchiseur, du concédant d'autoroute et du franchisé, sans que l'heure du rendez-vous soit fixée. Nous pouvons résumer tout ce qui se passe ici dans la station-service, depuis que le manager est mis au courant de cette visite de PGT, dans cette phrase qu'elle répète souvent : « *Il faut que tout soit nickel* ». Deux grosses livraisons ont été reçues la veille. Ce matin l'employé de nuit parle de ce que le manager lui a dit au téléphone hier soir. Il l'a appelé dans la nuit pour lui dire « Range bien la réserve, tu remplis (la boutique) le maximum possible ». Ce matin, même le manager à son arrivée ordonne « *il faut faire le plein des laves-glaces, Ad blue, lave-vitres (produits du franchiseur), vérifier les promos, régler la radio sur radio trafic (concédant)* ».

Dans le bureau, alors que nous passons la commande des sandwiches, le manager nous donne un ordre « *Vous mettez bien les noms hem au nettoyage hem* », il faut faire le nettoyage et surtout ne pas oublier de mettre le nom de celui qui a fait le nettoyage et l'heure de son passage, parce que lors de la visite les différents directeurs vérifieront la qualité du nettoyage, et en cas d'écart entre la qualité visée par ces supérieurs et la qualité effective, l'erreur sera imputée en premier lieu au franchisé, ensuite au manager, et de ces derniers à l'employé responsable dont le nom figure ou non sur la feuille de nettoyage affichée aux toilettes. Le manager insiste sur l'importance du nettoyage, aujourd'hui, dans son énoncé : « *J'y vais de toute façon... je vais nettoyer un peu les vitres sur le côté du (.) distributeur à café* ». C'est un énoncé performatif qui vise à faire deux actions. D'abord, à vérifier si les employés ont noté leur nom sur les feuilles de nettoyage qui sont accrochées sur les portes des toilettes qui se

trouvent sur son chemin (entre le bureau et la salle de nuit). Ensuite, à nettoyer les vitres de la salle de nuit.

Il utilise un constatif « *il n'y a plus de papier* », en déroulant et coupant quelques papiers du rouleau essuie-tout, pour dire qu'il ne faut pas qu'elle oublie de commander des rouleaux de papier lors de la prochaine commande. Et avec un acte de langage interrogatif « *la piste il y a bien l'eau dans les trucs ?* », qui est ici un directif, car elle ordonne de vérifier si les bacs de lave-glace situés sur la zone de distribution sont remplis, et de les remplir s'ils sont vides.

Tous ces actes de langage sont des illocutoires qui retirent leur force du contexte, c'est-à-dire, de la visite du directeur GP2, du directeur du réseau d'autoroute, du franchisé et du statut du manager. Pour qu'ils soient compris ainsi : «faire en toute urgence », le manager participe au nettoyage en donnant des ordres clairs « *vous mettez* ». Dans la nuit, il appelle de chez-lui, pour ordonner à l'employé de nuit de ranger la réserve et remplir la boutique. Le matin, dans son bureau, il ordonne à son assistant de veiller à ce que les toilettes soient nettoyées tout en inscrivant les noms sur les feuilles de nettoyage, au moment où il s'apprête à sortir du bureau, il ordonne de vérifier et remplir les bacs de lave-glace, et il va dans la salle de nuit pour nettoyer les vitres tout en s'engageant de lui-même de faire la commande des produits de nettoyage.

Ces actes de langage, qui s'énoncent sous la contrainte de l'espace, du temps et de l'intervention des distants (la visite programmée), participent à l'accomplissement des actions du manager et des employés. Ainsi, l'espace de l'interaction se dilate par l'événement de la visite (PGT) non encore réalisée. Ce que le manager confirme dans une conversation téléphonique avec le franchisé concernant la visite du franchiseur.

Manager : «*Ce n'est pas parce que monsieur GP2 vient, la vie continue xxx, on a deux grosses livraisons, voilà ! De toute façon c'est pour lui qu'on se décarcasse* »

Franchisé : «*Vous avez bien raison !* »

Le manager dit au franchisé que l'événement de la visite d'aujourd'hui ne change rien à la charge du travail quotidien supporté par lui et par les employés, car le travail est accompli de manière routinière, comme d'habitude « *la vie continue* », que le franchiseur soit présent ou absent. Elle s'appuie sur la référence aux deux grosses livraisons reçues la veille pour dire au franchisé, d'une part, qu'aujourd'hui les employés ont beaucoup de travail à faire, les livraisons ajoutent des tâches supplémentaires, à savoir ranger et mettre en rayon la marchandise arrivée, et d'autre part, pour le rassurer que lors de la visite du franchiseur, il n'y

aura pas de produits manquants dans la boutique, et que toutes les actions menées sont faites pour le franchiseur, qu'il soit présent (PGT) ou distant (PO). Le manager reconnaît dans cet acte de langage « *De toute façon c'est pour lui qu'on se décarcasse* », qu'il est agi (comme les employés et le franchisé) par les intérêts du franchiseur et qu'il agit également pour les intérêts de ce dernier. Le franchiseur devient un stabilisateur qui nourrit les missions et les actions accomplies par chacun. Le manager répond au franchisé au sujet du franchiseur, les employés doivent répondre aux ordres du manager au sujet du franchiseur. L'ensemble des différents rôles actantiels font la mission de chacun de répondre pour (par délégation descendante) le franchiseur.

Le dire de faire (la routine) s'accomplit sous l'injonction de la visite qui la fait progresser dans le temps (urgence) et dans plusieurs espaces par référence à plusieurs ostensifs (fournir, ranger, entretenir, nettoyer) en attribuant à chaque acteur différents rôles actantiels.

### **5- La cinquième interaction :**

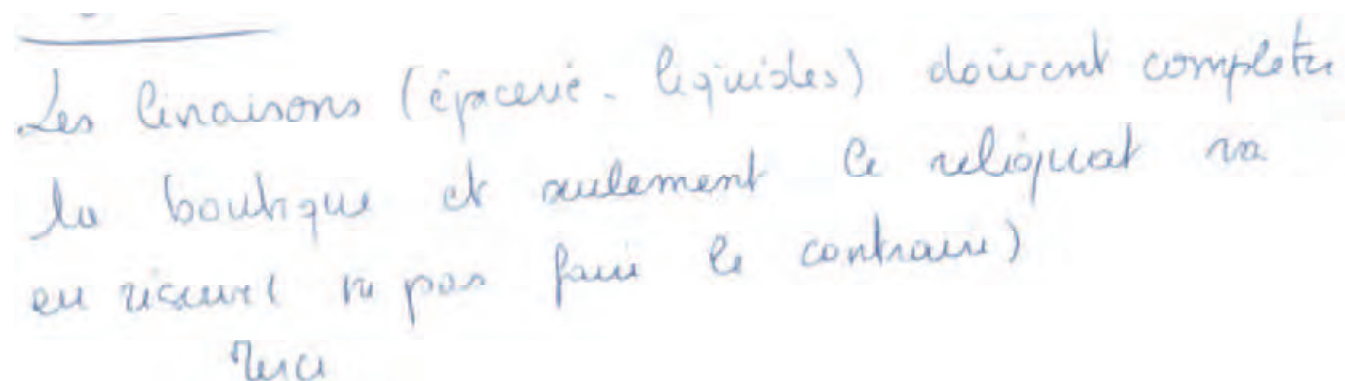
L'interaction n° 72 de l'annexe des interactions se déroule dans le bureau, le 17 janvier 2011 à 15h21min entre le manager et son assistant. Le manager gère des conflits entre les employés relatifs à l'exécution des tâches constitutives de plusieurs routines. Le manager cherche à solutionner les différents problèmes et situations de conflit au travail. Cette interaction se déroule entre le manager et son assistant. En préparant les commandes de la boutique A ne peut aider les employés à la caisse ou à la cafétéria. L'employé E7 se plaint au manager de cette situation, en posant la question « *le temps que ça prenaient les commandes ?* », E7 veut dire que A met beaucoup de temps à préparer les commandes, et il trouve que ce n'est pas normal. Comment le manager va-t-il résoudre ce conflit et quels sont les actes de langage utilisés ? Le manager explique à E7 que les commandes prennent beaucoup de temps « *je lui ai dit c'est long* » parce que les commandes se font sous des contraintes spatiales et temporelles. Les contraintes spatiales se résument dans le déplacement de A entre le bureau, la boutique et la réserve. Et les contraintes temporelles se manifestent d'une part, dans les heures fixées par les fournisseurs que A doit respecter pour envoyer les commandes de marchandises. La première commande doit être envoyée avant onze heure au fournisseur de produits frais, et la deuxième commande doit être envoyée avant quatorze heure au fournisseur de produits secs et boissons (voir annexe du planning des commandes), et d'autre part dans, dans le temps nécessaire pour le chargement et le déchargement de l'outil « le

symbole » qui sert à enregistrer et envoyer les commandes. C'est ce que le manager dit dans son explication à l'employé E7 « *et j'ai dit, en plus de charger le symbole* ».

A réplique à cette plainte de E7 par la question qu'il adresse à M « *Et la palette dans la réserve ?* » qui signifie que E7 n'a pas fait son travail, il n'a pas rempli la boutique, ni rangé les produits livrés qui sont encore dans la réserve. Le manager répond et explique « *J'ai l'explication pour ça, c'est E6 qui a fait ça* », il impute la non exécution des différentes tâches à E6, c'est lui qui a reçu la livraison et n'a pas rempli les rayons.

Comment le manager a-t-il fait pour modifier cette situation de non exécution de ces différentes tâches ? D'abord, il a écrit le texte suivant dans le cahier de liaison.

## TEXTE 2: PERFORMATIVITE DE L'ECRIT DU MANAGER



Les liaisons (épicerie - liquides) doivent compléter la boutique et seulement le reliquat ne se trouve ni pas faire le contraire

Ensuite, il a appelé E6, par téléphone, pour lui dire ce qu'il faut faire « *je lui ai laissé un petit mot dans le cahier et je l'ai appelé, je lui ai dit peut être ça prend plus de temps mais quand on a une livraison ça passe d'abord par la boutique* ». Le manager a écrit (la performativité de l'écrit) dans le cahier de liaison, posé à la caisse, en plus il a appelé E6, par téléphone, la nuit, pour lui dire ce qu'il devait faire et comment il devra faire à l'avenir, dans différents espaces et dans le temps. Autrement dit, le manager demande à E6 de remplir la boutique avant de ranger les produits dans la réserve, même si cela nécessite plus de temps.

A explique pourquoi le manager a demandé à E6 de procéder de cette façon, d'après le contexte de l'interaction. Le dire de faire à E6 doit être compris ainsi « *Parce que les commandes sont faites en fonction des vides qu'on a dans la boutique* », car quand les tâches : recevoir la livraison, mettre les produit dans la boutique, ranger le reliquat dans la réserve, ne sont pas faites selon l'ordre chronologique donné dans l'énoncé du manager, le passage du contrôle client mystère au moment où l'employé range dans la réserve les produits manquants dans la boutique, peut avoir des conséquences négatives sur l'évaluation de la station-service par le franchiseur, surtout si le produit manquant est un produit de la gamme du franchiseur. Cela pose également un problème pour la préparation des commandes avec le risque d'oublier ou de commander deux fois le même produit, reçu mais non rangé dans la réserve ou non mis en rayon. Nous voyons ici comment les énoncés du manager s'imbriquent dans l'interaction avec les différents énoncés des employés et de l'assistant, et comment l'acte de langage du manager occupe une place centrale dans le discours de la station-service par le fait de dire de faire, et que sa réussite a des conséquences sur le bon fonctionnement de la station-service. Le dire de faire du manager structure les tâches de E6 dans l'espace et dans le temps, ce qui facilite le travail de A pour faire les commandes en lui évitant des déplacements inutiles entre la boutique et la réserve, car ce sont ces déplacements inutiles qui lui prennent beaucoup de temps et qui sont à l'origine du conflit entre E7 et A. Toute cette structuration, par le dire de faire, amène à avoir une bonne évaluation de la station-service de la part du franchiseur.

Le manager adresse un ordre à E6 « *ça loge en boutique, beaucoup en boutique* » auquel E6 répond par « *je savais pas, je pensais qu'on mettait directement en réserve...je croyais que c'est la nuit qu'on mettait en boutique* ».

A la ligne 20, le manager impute l'erreur du non respect de l'exécution des tâches en suivant l'enchaînement donné dans son ordre, à E6 et non pas à E7. C'est ce qu'il dit « *Mais ça c'est E6, j'en ai tellement marre de tout* », de tout ce qu'il fait. Et juste après, le manager adresse un ordre : « *Par contre ce que je veux, c'est que les choses soient faites comme je le veux, enfin comme je le veux ! Comme il me semble c'est le mieux* ». Cet acte de langage, en apparence, concerne la livraison et l'ordre des tâches qu'il faut que les employés suivent. En prenant en considération son contexte, l'acte est général et les employés doivent exécuter les actions en suivant et en respectant l'ordre donné par le manager qui remplit deux fonctions, c'est un ordre dans les deux sens du terme, un ordre (commandement) de l'exécution de l'action et un ordre chronologique organisant les actions dans l'espace de la station-service

«*Comme il me semble c'est le mieux*». Autrement dit, les employés doivent être animés par l'acte de discours du manager dans sa totalité. Ils doivent être animés et agir par les mêmes agents (implicites et explicites) qui animent et agissent le manager.

Le dire de faire, pour gérer les conflits, contribue à l'accomplissement des routines ostensives, en s'appuyant sur des documents (cahier de liaison, planning, bon de livraison,...). Le savoir-dire du manager permet de lever les obstacles devant la progression des routines vers l'existence.

Ces différents types d'actes de langage montrent comment le manager dit de faire, en proximité physique, en s'appuyant sur son statut de supérieur hiérarchique, sur des objets (contrat de travail, protocole d'entretien, feuille de nettoyage, etc.), sur des ostensifs (servir, nettoyer, ranger, etc.) et des distants/absents (franchiseur et franchisé). L'acte de langage du manager paraît central dans la structuration des actions dans la station-service dans l'espace et dans le temps. Nous allons voir dans ce qui suit comment se manifeste cette structuration exercée par l'acte de langage qui produit ses effets à travers le choix d'une interaction type, selon laquelle, les ordres sont donnés sous la forme d'actes de langage « constatifs ».

---

### 3-2. « DEHORS C'EST SALE »

---

De ces différentes interactions citées ci-dessus, auxquelles participe le manager en mode de proximité géographique permanente et par des actes de langage courts, nous avons choisi d'analyser l'interaction 273 pour la nature de l'acte de langage « constatif » qu'elle contient et qui prend le sens d'un ordre adressé par le manager à un employé concernant la qualité du service principal dans la zone de distribution.

Dans cette interaction le manager demande à E5 d'aller nettoyer la piste avant la cafétéria sous une forme constative « Dehors c'est sale ». Elle concerne l'application d'une seule routine ostensive « nettoyer » dans des espaces différents avec des temporalités différentes. L'intérêt de l'analyse de cette interaction est l'étude de la performativité des actes de langage constatifs courts et linéaires énoncés dans certaines situations, sous certaines conditions, et avec certaines intentions (Searle, 1972<sup>72</sup>). Ils ont des conséquences et des effets sur les actions

---

<sup>72</sup> Searle, J.R. (1972), « Les actes de langage, essai de philosophie de langage », Hermann, Paris, p.62.

des employés. Ils expriment l'autorité présente (PGP) du manager qui fait souvent référence à des documents, procédures, rapports du client mystère, etc. qui rendent présentes les autorités distantes (le franchiseur et le franchisé). Autrement dit, l'interaction locale entre le manager et les employés est encadrée par un schéma global de l'autorité distante. Nous allons mobiliser le schéma narratif de Greimas pour montrer la présence de l'autorité distante à travers les actes de langage.

### 3-2-1. CONTEXTE DE L'INTERACTION

---

Cette interaction se déroule entre le manager et l'employé E5 au sujet du nettoyage du sol de la cafétéria et de la piste, après le départ d'un bus de quarante personnes de la cafétéria. Le manager se trouve à la caisse et l'employée E5 dans le couloir séparant la caisse de la cafétéria (voir le plan de la boutique en annexe). Les clients ont laissé beaucoup de miettes de viennoiseries sur le sol de la cafétéria. L'employée E5, en nettoyant le comptoir du bar de la cafétéria, se rend compte qu'il y a beaucoup de miettes de viennoiseries sur le sol de la cafétéria et au moment où elle s'apprête à aller prendre le balai derrière la porte de la réserve, le manager lui fait remarquer que la piste est sale. Ainsi, le problème de l'ordre des priorités se pose autour de la routine ostensive « nettoyer ».

Pour comprendre la performativité des actes de langage et relever leurs sujets, nous procéderons par leur inscription tels qu'ils se déroulent, dans le schéma canonique narratif de Greimas qui permet la prise en compte de l'intégralité de l'acte de discours, considéré dans la situation totale du discours (Austin, 1970<sup>73</sup>).

### 3-2-2. LE MODELE SCHEMATIQUE DE L'INTERACTION : L'IMBRICATION DES CHAINES DE FAIRE FAIRE

---

Les actes de langage des différents acteurs se déroulent dans le cadre du schéma narratif canonique de Greimas qui se compose de cinq phases : la manipulation (actes directifs,

---

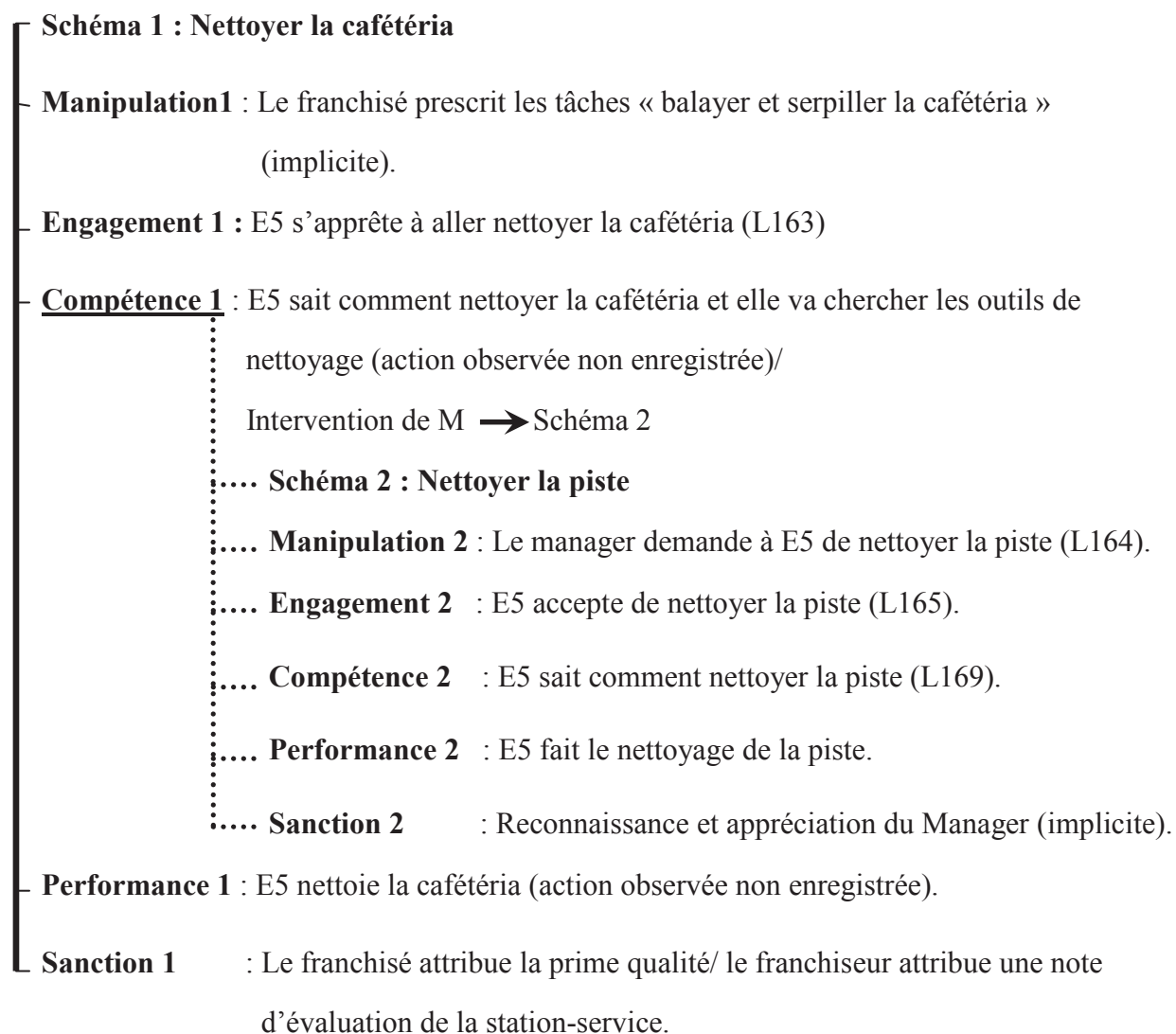
<sup>73</sup> Austin, J. (1970), « Quand dire, c'est faire », Seuil, Paris, p.31.

exercitifs ou de faire-faire), l'engagement (actes promissifs), la compétence (actes assertifs), la performance et la sanction (actes expressifs de remerciement ou de reconnaissance) (Greimas, 1983 ; Searle, 1972 ; Cooren et Fairhurst, 2004) et qui rend manifeste l'accomplissement spatio-temporel de l'interaction et des différentes routines ostensives auxquelles les employés doivent obéir. Nous présentons dans un premier point le modèle schématique de l'interaction qui nous aidera dans un deuxième point à procéder à son analyse.



Le schéma Greimassien de l'interaction se présente comme suit :

**FIGURE 5: SCHEMA NARRATIF CANONIQUE DE L'INTERACTION « DEHORS C'EST SALE »**



### 3-2-3. ANALYSE SCHEMATIQUE DE L'INTERACTION

L'interaction entre M et E5 est linéaire et courte (19 secondes) devient dans le schéma narratif de Greimas non linéaire et longue. Elle se compose de plusieurs schémas mobilisant plusieurs sujets de faire-faire et de faire dans des espaces différents selon des temporalités différentes pour l'accomplissement de la routine « nettoyer ». Les autorités distantes (franchisé et

franchiseur) s'imbriquent dans un schéma local pour le dilater à travers la référence dans cette interaction à des objets, des documents, des textes et des règles qui les rendent présentes.

Le manager présent physiquement à la caisse apparaît dans le cours d'action de l'employée. Cette dernière, en s'occupant du nettoyage du comptoir de la cafétéria, vient de voir les miettes de viennoiserie sur le sol de la cafétéria, et par le fait de dire, de son emplacement, à la cafétéria « *Ah mince ! Je vais passer le balai sur xxxx* », elle fait voir au manager l'état du sol de la cafétéria, et en même temps, elle lui annonce qu'elle abandonne la tâche qu'elle est en train d'accomplir, ici et maintenant, pour s'engager en toute urgence au nettoyage du sol de la cafétéria, comme tâche plus urgente et prioritaire, puisqu'elle figure dans la liste des tâches les plus importantes de la prescription faite par le franchisé concernant ce lieu.

### TEXTE 3: ACCOMPLISSEMENT SPATIO-TEMPOREL DE LA PRESCRIPTION DU FRANCHISE

<u>lundi</u>	marci	mercredi	jeudi	vendredi
cafeteria;	cafeteria;	cafeteria;	cafeteria;	cafeteria;
balayer serpillier sol	balayer serpillier sol	balayer serpillier sol	balayer serpillier sol	balayer serpillier sol

Le manager dans un emplacement différent (la caisse) de celui de l'employée (la cafétéria), a vu que la piste était sale (une tâche de carburant et des emballages de produits consommés sont jetés sur le sol de la zone de distribution), il a vu également, ce que l'employée lui a fait voir, le sol sale de la cafétéria. Le manager énonce à l'employée, au moment de son passage dans le couloir séparant la caisse de la cafétéria, avec un acte de langage constatif « *Dehors c'est sale* » qui ouvre un deuxième schéma. L'employée qui comptait commencer par le nettoyage de la cafétéria avant la piste, voit son action réorientée par le manager, de la cafétéria à la piste. Ainsi, la priorité devient la piste ce qui va interrompre le schéma 1 par l'émergence d'un autre schéma 2 qui formera/déformera la routine nettoyage.

La contribution du manager « *Dehors c'est sale* » fait référence aux évaluations précédentes et futures du franchiseur (client mystère et chef de secteur) et à ce qui est prioritaire selon ces évaluations. Ainsi, le manager a écrit dans le cahier de liaison ce texte adressé à tous les employés.

#### TEXTE 4: ACCOMPLISSEMENT SPATIO-TEMPOREL DE L'ORDRE DU MANAGER

△ Visite sous peu du client mystère  
Accueil - Propreté - B A M S

L'orientation de l'action de l'employée par le manager se réfère à la visite du client mystère qui contrôle en premier lieu la zone de distribution.

#### TEXTE 5: REFERENCES DES ACTES DE LANGAGE DU MANAGER

PR	2	Rien ne traîne sur les espaces verts (pas de papiers, mégots, canettes, gants, sacs ...)	10	✓	✓	✓	✓
PR	3	Abords immédiats de la boutique propres (pas de papiers, mégots, canettes, gants, sacs ...)	10	✓	✓	✓	✓
PR	13	La piste de distribution est propre (pas de papiers, mégots, canettes, gants, sacs ...)					

Ainsi, le client mystère intervient par une interpellation continue du manager qui oriente et ordonne le cours des actions des employés par le biais des actes de langage performatifs.

L'employée manifeste son acceptation pour modifier son cours d'action dans la phase d'engagement quand elle dit « Je vais le passer ». Cette subordination formelle a comme source le texte du contrat de travail qui rappelle à l'employée ses obligations contractuelles.

#### TEXTE 6: CAPACITE D'ACTION DU CONTRAT-SUBORDINATION DES EMPLOYES AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES

Madame E5 exercera ses fonctions sous l'autorité et dans le cadre des instructions données par son supérieur hiérarchique.  
En fonction des nécessités d'organisation du travail, l'entreprise pourra affecter Madame E5 aux divers postes de travail correspondant à la nature de son emploi.

E5 sait qu'elle sera payée pour l'ensemble des tâches qu'elle est en train d'exécuter. E5 est la plus ancienne employée de la station-service. Les deux articles suivants de ces contrats de

travail montrent que la rémunération se fait en contrepartie de l'accomplissement de ses fonctions.

#### **TEXTE 7: CONTINUITE DES CAPACITES D'ACTION DU CONTRAT, FRANCHISES ET SALAIRES**

Le franchisé G1 :

<b>Article 5 - Rémunération</b>	
En contrepartie de l'accomplissement de ses fonctions, Madame	E5
percevra un salaire brut mensuel de 3 502,80 francs pour 86,66 heures travaillées.	

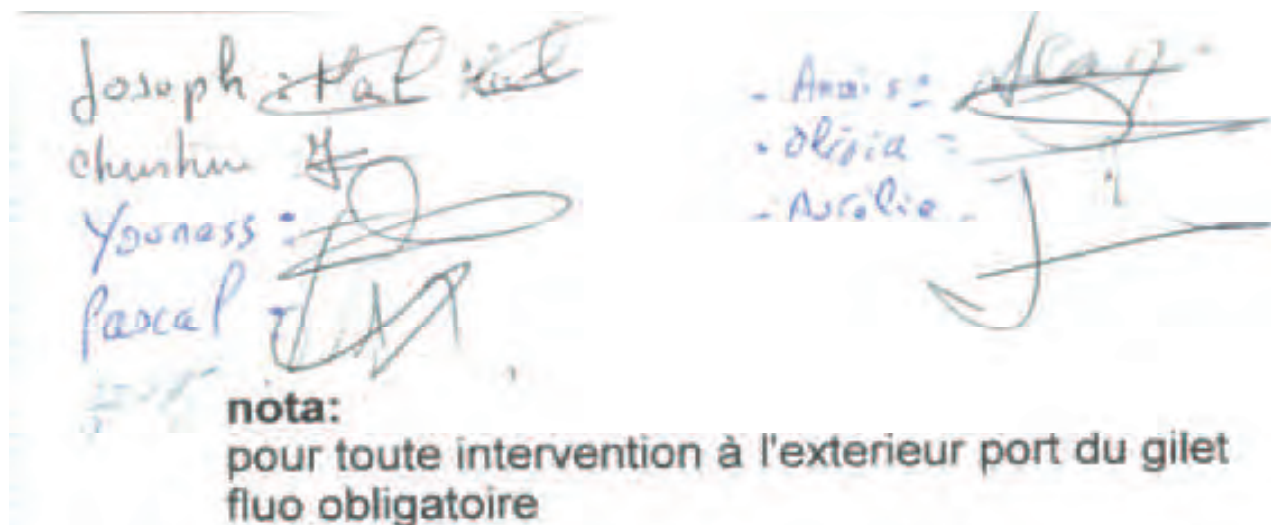
Le franchisé G5 :

<b>Article 6 - REMUNERATION</b>	
Le Salarié percevra un salaire mensuel forfaitaire lissé de base de 1425.70 euros bruts pour un mois complet de travail et sur la base de 1.600 heures annuelles de travail.	

Le contrat signé dans le passé a une capacité d'action continue. Il est invoqué et continue à faire une différence à tout moment pour ordonner à l'employée ce qu'elle peut ou ne peut pas faire. Quelque soit l'ancienneté de l'employée (récente ou ancienne), le contrat a une capacité à stabiliser les interactions organisationnelles et une mise en acte spécifique du schéma organisationnel (Cooren et Fairhurst, 2004). Le texte du contrat permet et autorise le manager de dire de faire, avec un acte performatif, à l'employé de nettoyer la piste. Le texte oblige l'employée à faire la tâche relative au nettoyage et toute tâche liée à son travail sous l'ordre de son supérieur hiérarchique le franchisé ou de son représentant le manager. Ainsi, le contrat intervient comme adoucisseur (lubrificateur) du débrayage, d'une part, du dire de faire local (manager) qui fait référence au dire de faire distant (du franchisé) et s'appuie sur plusieurs agents capacitants, et d'autre part, du faire exprimé par l'employée sous forme d'acceptation et d'exécution de l'acte de langage du manager.

E5 par son énoncé « *d'accord je vais le faire* » s'engage à « *nettoyer* » (Engagement 2), c'est un acte performatif selon lequel l'employée exécutera plusieurs actions : elle pose le balai de la cafétéria, prend le balai de la piste et met le gilet fluorescent obligatoire pour toute intervention sur la piste comme noté par le franchisé dans le cahier de liaison.

## TEXTE 8: PRESCRIPTION DU FRANCHISE-PORT DU GILET FLUORESCENT



L'ensemble des agents capacitants (balai, gilet fluo, contrat, textes, rapport du client mystère, etc.) contribuent à l'accomplissement de la routine « nettoyer ». L'évaluation positive du manager, dans la phase de la sanction, fermera le schéma 2 marquant une discontinuité de la routine qui va reprendre plus tard dans un autre espace (le sol cafétéria) en attente de nettoyage. L'employée pose le balai de la piste et le gilet fluorescent et reprend le balai de la cafétéria dans la phase compétence 1 (elle sait comment faire). Elle nettoie effectivement le sol de la cafétéria avec le balai (performance 1) ce qui donnera une sanction implicite incarnée par la reconnaissance du manager quand elle remplira la grille d'évaluation permettant l'octroi de la prime qualité par le franchisé à l'employée.

Après avoir exécuté la tâche de nettoyage de la piste, E5 procède au nettoyage de la cafétéria sous la contrainte de la règle prescrite par le franchisé dans la liste des tâches « *balayer serpillier sol* » de la cafétéria (voir annexe II-13). Ainsi, cette règle prescrite par le franchisé a un effet structurant de l'action de l'employée dans cette zone. Le franchisé absent intervient à distance pour dire à l'employée comment faire le nettoyage de la cafétéria. Les phases d'engagement et de performance sont liées à la prescription des tâches par le franchisé. L'employée doit accomplir deux actions et non pas une seule. En premier lieu, elle doit balayer les miettes de viennoiserie et en deuxième lieu passer la serpillère.

Ce qui est en train de se passer ici : l'employée exerce ses fonctions (servir à la cafétéria, nettoyer la piste, etc.) sous l'autorité du manager, en mode PGP, qui dit de faire en se référant à des agents qui donnent une certaine capacité à son acte de langage. Le manager s'appuie, de manière implicite, sur plusieurs agents qui lui autorise à dire de faire : le contrat de l'employé, le rapport client mystère, la liste de la prescription des tâches, son statut de supérieur hiérarchique et de représentante du franchisé, le balai, le gilet fluorescent, etc. Ils sont des agents capacitants (Zacklad, 2008) de l'acte de langage du manager. Ainsi, l'acte de langage constatif et très court « Dehors c'est sale » devient assez armé pour signifier un ordre ou une obligation de faire plusieurs actions, par le fait de sa capacité à contenir et à faire référence de manière explicite qu'implicite à ces agents capacitants.

L'interpellation exercée par le franchiseur sur le manager, par l'intermédiaire du client mystère, pour « nettoyer la piste » peut paraître en contradiction avec celle du franchisé sur l'employée, par l'intermédiaire du contrat de travail et des différentes prescriptions et consignes, pour « nettoyer la cafétéria ». En réalité, les deux interpellations sont complémentaires et non contradictoires, car elles concernent la même routine « nettoyer » et le manager dans son énoncé ne demande pas de ne pas nettoyer la cafétéria, elle a juste mis de l'ordre dans la routine : la piste avant la cafétéria.

Le dire de faire du manager a rendu possible le débrayage du faire-faire distant dans l'interaction et les actions locales. Il confirme que l'interpellation exercée par le franchiseur, ici et maintenant, est supérieure à celle du franchisé. Ainsi, l'acte de langage, en mettant de l'ordre, rend manifeste les liens entre acteurs locaux et distants et leur supériorité ou infériorité (Assaraf, 1993).

L'avantage de l'analyse schématique est l'intégration du non-dit et de l'implicite qui permet de voir le rôle et la contribution des acteurs absents, des objets et des textes dans l'interaction.

Quand les deux actions du nettoyage sont accomplies par E5, le schéma est fermé lors de la sanction 1 qui se manifeste dans l'évaluation positive du franchiseur (client mystère) et celle du franchisé par l'octroi de la prime qualité et des félicitations notées sur le rapport du franchiseur : «*Très bien ! Continuez* ».



## TEXTE 9: HYBRIDITE DES AGENTS ET DES ROLES

GP1

**La Différence, c'est VOUS !**  
Equipe - Compétences - Performance - Succès

**Reality Check**

*Très bien  
Continuez*

Station-service

Période actuelle	Jusqu'à présent	Position
100%	87,7%	147/314 National Jusqu'à présent

L'analyse schématique montre comment la routine ostensive est performée par les humains et les non-humains.

Le contrat, la feuille de prescription des tâches, les consignes écrites, le cahier de liaison, les procédures et les rapports du client-mystère et du chef de secteur, tous disent et rappellent aux acteurs ce qu'ils doivent faire. Les textes apparaissent comme des sources capacitantes (Zacklad, 2008) et contraignantes de la mise en acte du schéma. Ils sont contraignant parce qu'ils fonctionnent comme des agents qui disent, rappellent et animent l'employé dans ce qu'il doit faire dans chaque espace et chaque circonstance. Ils sont source de capacité car ils fonctionnent comme des agents parlants sur lesquels les humains s'appuient pour armer leurs discours et ainsi orienter leurs actions et celles des autres à l'accomplissement des différentes actions pour éviter toute sanction négative de la part du franchiseur (évaluation client mystère, reconnaissance du manager, de l'équipe suivante à la relève...).

L'évaluation précédente du client mystère continue à avoir un effet sur les interactions présentes et futures « *Très bien ! Continuez* » dans les différentes zones de la station-service. Ainsi, les documents et les textes ont une capacité à « faire des choses avec les mots » qui n'est pas seulement réservée aux humains (Cooren et Fairhurst, 2004<sup>74</sup>). L'employé suit

<sup>74</sup> Cooren, F. et G.T. Fairhurst (2004), «Speech timing and spacing: The phenomenon of organizational closure», *Organization*, Nov, p.809.

multiples sources (hybrides) donnant des directives de faire (ce qu'il faut faire). Quand le texte de la prescription des tâches dit à l'employé ce qu'il doit faire, c'est en quelque sorte le franchisé qui rappelle à distance à l'employé ce qu'il doit faire dans cette circonstance et cet espace. L'accomplissement spatial et temporel de l'action correspond à une intervention de l'autorité distante (le franchiseur et le franchisé) à travers le phénomène de médiation ou de délégation (Latour, 1994 ; Callon, 1986 ; Cooren, 2004). « Différents agents contribuent à l'organisation spatiale et temporelle. Les textes et documents peuvent rappeler, asserter, dire, autoriser, indiquer, informer, instruire, et ces activités doivent être prises en compte si nous voulons réellement comprendre l'accomplissement du processus organisant dans le temps et l'espace, et spécialement à travers le phénomène de « l'action à distance » (spacing) et « l'action dans le temps » (timing) » (Cooren et Fairhurst, 2004<sup>75</sup>).

De nombreuses discontinuités de dire de faire et de faire-dire se manifestent dans la routine de nettoyage. La routine se compose de deux schémas imbriqués, la manipulation 1 : nettoyer la cafétéria, la manipulation 2 : nettoyer la piste. La performance 1 : nettoyer la cafétéria et la performance 2 : nettoyer la piste.

Ces schémas sont faits de relations asymétriques et non linéaires, l'ouverture et la fermeture du schéma intègre des événements qui vont plus loin dans le temps (la visite précédente du client mystère, la visite future du client mystère) et qui demandent au manager de rappeler et adapter le dire de faire localement (ordre des priorités) et à l'employé de faire.

Ces schémas sont organisationnels car ils s'imbriquent l'un dans l'autre en illustrant un élargissement de l'espace (cafétéria, piste) de la routine (nettoyer) par l'intervention d'agents distants humains (franchiseur et franchisé) et des non-humains (textes, documents, gilet fluo, balai, etc.) selon des temporalités organisationnelles : ici, à la caisse, le manager dit à l'employé de nettoyer maintenant la piste et après la cafétéria. Quelques jours après, le franchiseur donnera l'évaluation de la station-service relatives aux actions passées (ce qui est fait au moment de la visite du client mystère : la prise d'une image de la station-service à un instant t). L'évaluation du franchisé est subordonnée à celle du franchiseur car il félicite, maintenant, les actions du passé sur la base du document produit par le franchiseur, et par cette évaluation « Très bien ! Continuez », il attribue (implicitement) des rôles actantiels aux employés et au manager, ceux de réussir les futures évaluations du franchiseur. Le manager a

---

<sup>75</sup> Ibid., p.809.



vu juste, quand il a jugé que l'interpellation du franchiseur est supérieure à celle du franchisé subordonné. Il a utilisé un acte de langage adapté à la situation, qui a produit ses effets.

Les contributions des acteurs sont insérées dans le schéma de nettoyage. La contribution du manager « Dehors c'est sale » a permis d'ouvrir le schéma de nettoyage de la piste et d'insérer l'employée dans un cours d'action différent qui s'insère dans le schéma global de la routine « nettoyer ». Le rôle de chaque acteur s'accomplit dans un cours d'actions particulier, le manager vient du bureau pour chercher quelque chose à la caisse et l'employée s'apprête pour aller nettoyer le sol de la cafétéria, ils se retrouvent à faire des choses différentes de ce qu'ils sont en train de faire. Les deux cours d'actions sont constitués de discontinuités et d'irrégularités régulatrices : ouverture du schéma/fermeture du schéma, prise du balai piste (explicite)/pause du balai cafétéria (implicite), je vais passer (employée)/ je m'arrête (implicite : intervention du manager), nettoyer intérieur (cafétéria)/nettoyer extérieur (piste), une seconde/ plus de temps, etc. qui s'imbriquent dans des schémas qui mettent au jour des relations organisantes du schéma global communicationnel (l'interaction) de la routine « nettoyer ». Ainsi, l'analyse schématique permet de montrer « un vaste réseau relationnel sous-tendu au discours de surface qui ne le manifeste que partiellement » (Greimas, 1976<sup>76</sup>).

Le tableau suivant donne les différents actes de langage utilisés par les différents acteurs et leur imbrication dans le schéma narratif selon plusieurs modalités contribuant à la performativité de la routine ostensive « nettoyer ».

---

<sup>76</sup> Courtés, J. (1976), « Introduction à la sémiotique narrative et discursive », Hachette, Paris, p.9.

**TABLEAU 6: CORRESPONDANCE ENTRE LES PHASES SCHEMATIQUES, LES CATEGORIES ET LES MODALITES DES ACTES DE LANGAGE**

Routine Ostensive		Nettoyer				
Routine Performative		Phases Schématiques				
		Manipulation	Engagement	Compétence	Performance	Sanction
	Catégories d'actes de langage	<b>Directifs</b>  Franchiseur : «l'entrée du restaurant est propre».  Franchisé : «serpiller et nettoyer le sol »  -Manager : «Dehors c'est sale »	<b>Commissifs</b>  Employée : « je vais passer le balai », « Oui »	<b>Assertifs</b>  Le manager dit à l'employée comment faire : « Prends le balai... »	L'employée fait le nettoyage	<b>Expressifs</b>  -Manager remercie, remplit la grille prime qualité.  - Franchisé félicite « Très bien, continuez ». Octroie la prime qualité.  - Le franchiseur donne l'évaluation positive/négative de la station-service (client mystère).
	Modalités	Besoin de faire	Vouloir-faire/ Devoir-faire	Savoir-faire  Capacité de faire	Faire	Evaluation/la connaissance de ce qui a été fait.
	Non-humains	Saleté, prescription des tâches, procédures, contrat de travail.	Contrat de travail	Gilet fluorescent-balai, produits de nettoyage.		Rapport client mystère, salaire, prime qualité.

**Source : Adapté de Cooren et Fairhurst, 2004, p.802.**

Selon cette perspective, le manager, en rappelant les ostensifs, exerce un rôle actantiel de débrayage de l'autorité distante sur l'interaction locale qui devient de ce fait dislocale. Les sujets de faire-faire (franchiseur et franchisé) viennent prolonger et dilater le schéma narratif qui se réduisait au départ à une interpellation linéaire (manager-employée) et courte « dehors c'est sale ». Le franchiseur apparaît à l'ouverture du schéma, en manipulant à distance par l'intermédiaire de son exigence d'un « restaurant propre », et à la fermeture du schéma en sanctionnant par l'« évaluation client mystère ». Le faire-faire est hiérarchique et descendant. Le franchisé subordonné au franchiseur manipule par sa prescription des tâches « serpiller et nettoyer » et sanctionne par l'attribution financière d'une « prime qualité » aux employés. Le

manager subordonné au franchisé manipule par son acte de langage performatif « Dehors c'est sale » et sanctionne par un acte de langage expressif « reconnaissance et remerciement » et par le remplissage de la grille d'attribution de la prime qualité.

Le schéma narratif rend compte de l'accomplissement spatial et temporel de la routine conversationnelle « dire de faire ». L'interaction linéaire et courte devient non linéaire et longue par sa composition en plusieurs schémas mobilisant des sujets de faire-faire, des sujets de faire autour d'un objet de faire, avec des rôles actantiels différents. Les sujets de faire-faire manipulent et sanctionnent et les sujet de faire apparaissent dans les phases d'engagement, de compétence et de performance. Ainsi, le passage de la routine ostensive à celle performative est encadré par le schéma narratif, rendant manifeste les liens qui se tissent entre les différents sujets. Le manager animé par les évaluations du franchiseur (client mystère et chef de secteur) de manière continue, à travers une présence physique permanente, rend présent le franchiseur qui apparaît comme l'organisateur des actions en premier ressort. Dans le point suivant nous discutons de la progression de la routine conversationnelle et de ses modes d'existence.

#### 3-2-4. MODES D'EXISTENCE DE LA ROUTINE CONVERSATIONNELLE

Les modes d'existence de la routine conversationnelle se dessinent dans le trajet qui va de l'ostensif au performatif. La place des sujets de faire-faire, en apparence, vide dans les organisations modernes, apparaît en pratique, comme illustrée dans le cas de la franchise, pleine avec une présence continue, à travers les ostensifs et les figures, dans les actes de langage et les liens qu'ils tissent avec les sujets de faire.

Le dire de faire local émerge à la faveur d'une imbrication assurée par le débrayage entre le faire-dire distant et le faire local. Entre des acteurs agissants et des acteurs agis (Latour, 2012<sup>77</sup>), entre des sujets distants qui s'énoncent à travers les catégories d'actes de langage locaux. Aux actes de langage directifs et expressifs du manager, s'accrochent respectivement, des sujets manipulateurs et évaluateurs (franchiseur et franchisé). La localisation et l'endogénéité de l'ordre managérial se nourrit constamment d'une relative exogénéité d'agents avec des capacités d'action hybrides (Cooren, 2010).

---

<sup>77</sup> Latour, B., op. cit., p.391.

La routine conversationnelle s'accomplit selon trois repères : le temps, l'espace et les rôles actantiels.

Chaque action, chaque rôle accomplit la routine dans l'espace et le temps, et tout nouveau rôle attribué à un des acteurs ou agents présents ou distants sort la routine de son état incertain pour l'orienter vers l'existence (Souriau, 2009<sup>78</sup>).

Le schéma global montre que le franchiseur intervient à distance par le biais de plusieurs agents qui le rendent présent de manière continue et implicite dans les différents parcours d'action de l'interaction. La réussite de la station-service se traduit par une sanction générale qui se manifeste dans la note d'évaluation chiffrée (client mystère) du franchiseur (100%), que le franchisé fait parler par sa félicitation (textuelle) écrite à côté des chiffres « *Très bien ! Continuez* » et qui sont la conséquence de la réussite des actes de langage (félicité) performatifs énoncés par le manager du type « *Dehors, c'est sale* ». C'est de cette façon que l'interaction locale devient le site où se manifeste la conciliation (le débrayage) de l'agentivité plurielle : La routine ostensive installée par le franchiseur (nettoyer) cadre d'autres ostensifs mis en place par le franchisé, par sa prescription des tâches dans chaque zone de la station-service. Si le manager s'autorise à dire « *Dehors c'est sale* » pour ordonner le nettoyage de la piste, c'est parce qu'il s'adjoint, dans un premier temps, le poids des sujets distants dictant quoi faire et comment le faire (franchiseur et franchisé). C'est de cette manière que la routine conversationnelle voit le jour.

Le transfert de la contrainte d'un sujet à l'autre peut être résumé par les formules suivantes :

1- Franchiseur U Routine ostensive  $\cap$  Franchisé

2- Franchisé U Routine ostensive  $\cap$  Manager

3- Manager U Routine ostensive  $\cap$  Employé.

U : Disjonction et transfert

$\cap$  : Conjonction

En pratique, la routine conversationnelle s'accomplit par une dislocation de l'autorité distante et une reproduction de toute la chaîne dans la conversation locale. Autrement dit, dans l'interaction locale, nous trouvons toute cette chaîne suivante :

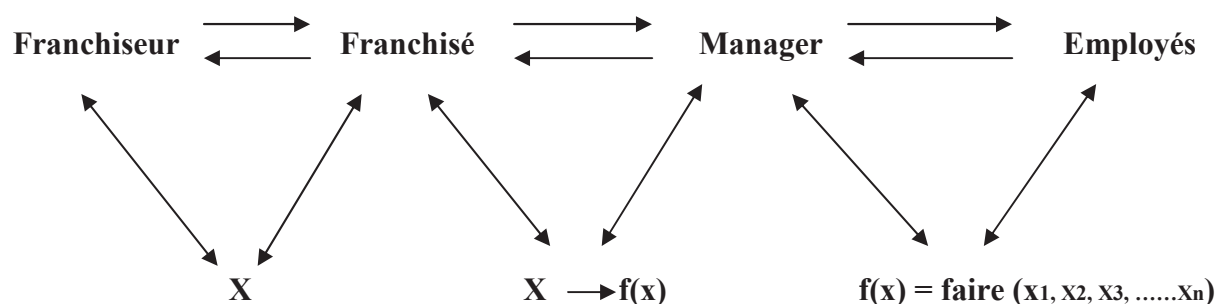
---

<sup>78</sup> Souriau, E., (2009), p.4-5.

Franchiseur  $\cup$  Routine ostensive  $\cap$  Franchisé  $\cup$  Routine ostensive  $\cap$  Manager  $\cup$  Routine ostensive  $\cap$  Employé.

Un sujet se disjoint ( $\cup$ ) de l'objet de la routine pour qu'un autre rentre en conjonction ( $\cap$ ) avec cet objet et le transfère au suivant. L'interaction entre manager et employé sous-tend le transfert de l'objet et le rôle actantiel des distants et ainsi la transformation de la routine d'un stade ostensif à un stade performatif. Cette chaîne montre les sujets de faire-faire qui manipulent et agissent sur le sujet de faire dans la station-service. Ainsi, la routine conversationnelle se forme dans le processus de co-orientation que manifeste le schéma narratif canonique de Greimas, nous pouvons l'illustrer dans le modèle de la franchise par le schéma suivant adapté de Groleau (2006).

**FIGURE 6: PROCESSUS DE CO-ORIENTATION DANS LE MODELE DE FRANCHISE**



Finalement, partir du micro pour comprendre le macro, de l'interaction entre le manager et l'employée pour comprendre l'organisation, se réalise par la perméabilité de l'espace qui se dilate sous l'effet d'une agentivité plurielle/plénum d'agentivités (Cooren, 2006) permettant la performativité de la routine ostensive, et l'interaction est le lieu où se confrontent tous les sujets du schéma narratif. Ainsi, la différence entre le micro et le macro est de nature et non de dimension (Greimas, 1976<sup>79</sup>).

<sup>79</sup> Courtès, J., op. cit., p.14.

La routine performative est faite d'une succession de schémas qui organisent les rôles des différents sujets. Il n'y a pas de frontières, entre franchiseur et franchisé, mais des différences de statuts qui permettent l'organizing, et le maintien d'une relation asymétrique entre acteurs, par le « type de passe » (Latour, 2012). La distribution des rôles manifestée dans les types d'actes de langage utilisés, dans la station-service, comme le montre Greimas dans sa distinction entre le rôle actantiel et le statut actantiel : « le rôle actantiel est le surplus qui s'ajoute à un moment donné du parcours narratif, à ce qui constitue déjà l'actant, le statut actantiel est ce qui le définit en tenant compte de la totalité de son parcours antérieur » (Greimas, 1976<sup>80</sup>). Le manager occupe un rôle actantiel de dire-de-faire, de proximité géographique permanente, en rappelant aux employés ce qu'ils doivent faire. Le client mystère et le chef de secteur rendent-présent le franchiseur à travers une proximité géographique temporaire, en rappelant au manager ce qu'il doit dire et au franchisé ce qu'il doit prescrire, et ainsi à l'employé ce qu'il doit faire de manière continue. La conjonction des sujets actants autour de l'objet de faire-faire « nettoyer » se fait par la conjonction de différentes proximités qui donnent lieu à une proximité organisée (ou organizing) des rôles actantiels au moment de l'interaction. Autrement dit, ce sont les rôles actantiels attribués à chaque agent qui définissent leur mode d'existence, ici et maintenant, lors de l'interaction, et que chaque agent joue un rôle différent dans d'autres interactions, pour une première prochaine fois, et c'est de ce fait que les agents n'ont pas un seul mode d'existence mais différents modes d'existence. Le rôle actantiel de faire-faire du franchiseur se résume, ici et maintenant, dans « nettoyer la piste », alors que, son statut actantiel est constitué de son parcours antérieur (démarrage du contrat de franchise, assistance technique et commerciale, fournir des hydrocarbures, etc.) en plus du contrôle exercé par le client mystère et qui a pour rôle la continuité des différentes actions du nettoyage, et ainsi, faire émerger d'autres voix, et « ouvrir une voie aux négociations futures » (Latour, 2012<sup>81</sup>). Quand le franchiseur attribue à la station-service une note de « 100% », le franchisé félicite ses employés « Très bien ! Continuez », le manager doit répondre au franchisé par retour de « salut » (Goffman, 1973) ou par conditional relevant (Heritage, 1984). Autrement dit, le manager doit trouver le « bon ton » et préparer localement les conditions de félicités de ses actes en référence au cadre ostensif.

---

<sup>80</sup> Ibid., p.19.

<sup>81</sup> Latour, B., op. cit., p.326.

Ainsi, la routine conversationnelle est constituée de plusieurs schémas conversationnels qui tracent différents parcours, différents rôles et statuts de plusieurs acteurs. Ces parcours qui paraissent opposés se font en pratique selon un ordre et des règles qui régissent les actions accomplies par les employés. La routine performative locale est encadrée par deux schémas contractuels (Greimas, 1976<sup>82</sup>), un schéma encadré et un autre encadrant. D'une part, le schéma encadré va de la manipulation locale énoncée par le manager « Dehors c'est sale » à la sanction du même sujet (le manager) par « reconnaissance et/ou remerciement » qui est ici implicite. Ce schéma est encadré par le contrat de travail, qui autorise le manager à dire et oblige l'employé à faire. Et d'autre part, le schéma encadrant va de la manipulation distante dictée par le franchiseur (visite du client mystère, chef de secteur) à la sanction du même sujet de faire-faire (le franchiseur) par « Evaluation » qui prend la forme de documents et rapports du client mystère et du chef de secteur. Ce schéma est encadré par le contrat commercial qui autorise le franchiseur à juger le travail fait par l'employé.

Le franchiseur apparaît en premier lieu comme un dépositaire de routines ostensives et cherche leur inscription dans les programmes d'action de la station-service. En deuxième lieu, il apparaît comme le juge de la conformité des actions par rapport à la routine ostensive (le cadre, la référence) (Greimas, 1976<sup>83</sup>).

Ainsi, la distance qui sépare l'ébauche (la routine ostensive) de l'œuvre (la routine performative) diminue sans cesse (Souriau, 2009)<sup>84</sup>, et cette progression est le rapprochement progressif des deux schémas : le schéma global de faire-faire (franchiseur, franchisé) du schéma local de dire de faire (manager) et de l'action faite (l'employé) qui vont vers l'existence par le fait que chaque agent répond à et pour l'autre en négociant la trajectoire continue de la routine, qui survit aux différentes ruptures et discontinuités. L'achèvement de la routine montre la coïncidence entre la routine ostensive et la routine performative. C'est l'achèvement lui-même qui finit par créer une routine performative accomplie à l'image de la routine ostensive et qui sera une référence, un appui pour les performances suivantes pour les mêmes acteurs comme pour d'autres.

Après cette analyse qui montre la compétence communicationnelle managériale par l'étude des actes de langage, énoncés en présence physique et le dire de faire qui s'appuie et mobilise des êtres, documents, outils, règles et textes pour créer ses conditions de félicité, ainsi que la

---

<sup>82</sup> Courtès, J., op. cit., p.22.

<sup>83</sup> Ibid., p.22.

<sup>84</sup> Souriau, E., (2009), « Les différents modes d'existence », PUF, Paris, p.212.

formation de la routine performative à travers différents schémas qui dessinent les cours des actions des acteurs. Nous aborderons dans la section suivante la compétence communicationnelle des employés dans le cas de l'application de la règle de refus des chèques pour montrer comment les sujets de faire-faire se rendent présents dans les interactions locales en animant des figures, règles, textes qui animent, de manière continue, les employés dans les opérations de vente dans l'espace caisse de la station-service.

#### SECTION 4. LA COMPETENCE COMMUNICATIONNELLE DES EMPLOYES.

---

L'objectif de cette section est de montrer que le faire-faire à distance, dans le cas de la franchise, repose sur les compétences communicationnelles des employés qui savent dire ce que les autorités distantes leur font dire aux clients.

Les interactions relatives à la routine ostensive « Refuser les chèques » rendent compte d'une application difficile de la règle lors des relations de vente quotidiennes, qui exige un savoir-dire, autrement dit, un « savoir utiliser la langue (les actes de langage) de manière appropriée dans une grande variété de situations » (Hymes, 1962). Cette compétence devient un facteur-clé explicatif du choix des groupes pétroliers traditionnels à continuer à servir les hydrocarbures dans les stations-service reposant sur l'accueil humain. En refusant les chèques aux clients, et en exigeant des employés le respect et l'application de différentes règles et consignes en lieu de vente (disponibilité, bonjour, annoncer le prix, au-revoir, remerciement, le tout avec le sourire, etc.), dans le cadre du rapport humain-humain en mobilisant des agents non-humains indispensables.

Différents actes de langage sont utilisés par les employés pour appliquer la règle « refuser les chèques » dans différentes situations de clients qui sont soit en colère, soit coopératifs. Les employés doivent répondre aux différents problèmes, tout en gardant le sourire, et ce qu'ils sont en train de dire ne peut être compris que par rapport aux événements et interactions passées et futures. Reconstruire cette chronologie est délicat dans plusieurs cas. Les interactions sélectionnées suivantes montrent leur richesse en interpellations explicites et implicites d'agents différents et l'imbrication de l'autorité distante dans le dire des employés.



Cette analyse montre comment cette routine conversationnelle est mise en acte par les manières de parler et faire parler des règles, des principes et des textes.

L'analyse est centrée sur les situations de refus des chèques, pour comprendre comment l'employé applique les différentes règles pour un client qui n'a que le chèque comme moyen de paiement, parce que sa carte bancaire ne passe pas au paiement. Il doit annoncer (dire) le prix, dire comment faire pour payer, tout en gardant le sourire.

En pratique, ce qui autorise les employés à refuser les chèques est l'affiche collée, sur autorisation du franchiseur, par le franchisé sur les pompes juste à côté de l'afficheur prix, pour qu'elle soit bien visible par les clients. De cette manière, les clients sont informés que les chèques ne sont pas acceptés dans la station-service. Ici, à la caisse, et maintenant, pour chaque client qui se présente à la caisse pour payer en chèque, l'employé est autorisé à « refuser le chèque » et doit le dire poliment. Mais, tous les clients ne sont pas polis et ce savoir dire, avec le sourire, en répondant à l'agression verbale, ne fait pas l'objet d'un apprentissage explicite : il s'acquiert à travers les interactions (Maingueneau, 2009<sup>85</sup>). Autrement dit, il n'existe ni dans les formations accordées aux employés, ni dans le cahier de liaison, ni dans la bible du franchiseur. Cette compétence est mise en jeu plus de trois fois par jour. Il s'agit d'un savoir-dire informel, acquis sur le terrain, et qui se manifeste dans les engagements des employés à appliquer une routine ostensive intenable.

Nous allons dans un premier point présenter la performativité des actes de langage des employés en situation de refus des chèques. Dans un deuxième point, analyser une interaction relative à l'application de la routine « refuser les chèques » pour rendre manifeste l'accomplissement spatio-temporel de la routine conversationnelle ainsi que les sujets de faire-faire rendus présents. En dernier point nous présentons les différents modes d'existence de cette routine.

---

<sup>85</sup> Maingueneau, D., op. cit., p.30.

---

#### 4-1. FAIRE-DIRE ET SAVOIR-DIRE (DE NE PAS FAIRE)... « AVEC LE SOURIRE »

---

L'étude des actes de langage des employés en situation d'application de la routine ostensive «refuser les chèques» permettra de comprendre les compétences communicationnelles des employés.

Les six interactions choisies sont liées à l'application de cette routine et se déroulent en caisse en réunissant employé et client payant par chèque, parfois l'assistant et le client ou l'assistant et le manager et le client, quelque fois l'employé appelle le manager qui, depuis son bureau, sur la base de l'explication de l'employé, peut autoriser ou non de prendre le chèque.

##### 1- La première interaction :

L'interaction n° 25 de l'annexe des interactions se déroule à la caisse, le 28 juillet 2010 à 15h17min, elle dure 1min04s, entre un client et l'employée E5, au sujet de l'application de la routine ostensive "refuser les chèques" pour un client qui insiste pour payer par chèque. L'interaction commence par un rituel conventionnel. E5 doit appliquer la règle BAM'S (Bonjour, Au revoir, Merci, avec le sourire), elle dit Bonjour avec le sourire qui est un acte illocutoire car il est compris ainsi par le client, et devient performatif par la production des conséquences sur le client qui répond « Bonjour madame » avec le sourire dans la ligne 2.

Dans la même ligne, le client en sortant le chéquier de son sac, fait voir le chéquier à l'employée qui a compris l'intention du client et qui répond à la ligne 3 par « *La station n'accepte pas les chè:ques monsieur, c'est affiché sur les pompes* ». Ainsi, le client en faisant voir son chéquier, fait dire l'employé par le biais d'un acte de langage, en apparence constatif, qui s'appuie tout d'abord sur « La station » qui refuse les chèques. Ce n'est plus seulement le franchisé qui refuse, mais toute la station. Et elle ré-appuie son propos sur les sujets de la station (franchiseur, franchisé, manager) incarnés dans la règle : l'affiche sur les pompes (voir annexe II-21).

A la ligne 5, le client essaye de diminuer la performativité de l'écrit par l'énoncé : « *J'ai pas vu votre affiche* ». En annulant l'existence de l'objet « affiche », il essaye d'annuler ses effets. L'employée voit l'élément fondamental d'appui pour « refuser les chèques » détruit par l'acte de langage du client. Elle recourt à d'autres éléments « le statut » et « le règlement ». L'employée ne peut résoudre ce problème car « *je ne suis qu'une simple employée et la direction ne prend plus les chèques (.) C'est le règlement* ». C'est un constatif qui a l'effet du

performatif dans le sens où l'employée ne peut pas accepter le chèque du client car elle est subordonnée à sa direction et doit appliquer les règles telles qu'elles apparaissent, c'est le règlement (la routine ostensive).

Le client, à la ligne 8, essaie par un interrogatif « Comment on fait maintenant ? », voit que l'employée lui a fermé toutes les issues possibles. Cette dernière, en maîtrisant le jeu, ajoute une dernière raison qui est celle donnée par le franchisé oralement au manager et aux employés « *on a eu trois mille euros d'impayés en deux mois sur trois stations* ». Ce constatif referme la négociation en menant le client à payer par carte bancaire à la ligne 14.

Cette interaction montre le savoir-dire que possède l'employée dans l'application de la routine ostensive « refuser les chèques » et qui tient compte de l'application de la règle BAM'S, des événements passés dans les trois stations que possèdent le franchisé : trois mille euros d'impayés en deux mois, et en faisant parler différents objets : l'affiche, le règlement, la station, etc.

Le mode d'existence de la routine est progressif : l'employé possède un savoir-dire qui mène le client, insistant pour payer par chèque le long de l'interaction, à payer par carte bancaire à sa fin. La félicité des actes de langage se manifeste dans la phase de performance de la routine, elle résulte de l'imbrication de l'autorité distante dans le processus de co-orientation qui définit le rôle actantiel de l'employé.

## **2- La deuxième interaction :**

L'interaction n° 156 de l'annexe des interactions se déroule à la caisse, le 16 mars 2011 à 10h15, elle dure 2min03s entre un client et l'assistant, au sujet de l'application de la routine ostensive "refuser les chèques". L'assistant se trouve dans la boutique près de la caisse au moment où le client rentre dans la boutique, il lui dit bonjour et fait le tour pour aller à la caisse parce que l'employé est occupé par une tâche dans la réserve. Le client a fait le plein d'essence de sa moto et va à l'hôpital. Il n'est pas sûr que sa carte bancaire passe au paiement (problème de lecture de la puce électronique), c'est pour cette raison qu'il avertit A. Mais cet avertissement est tardif, car il fallait le faire avant d'être servi en carburant. Le client énonce dans les lignes 10 et 11 deux actes de langage directifs : « *vous essayez ma cb si elle passe* » et « *vous prenez mon chèque sinon* ». Il s'agit d'un ordre dans les deux sens du terme. Un ordre donné à l'employé de faire et un ordre d'enchaînement respecté ici, autrement dit, A doit d'abord essayer la carte bancaire et si elle ne passe pas, il prendra le chèque. A exprime

son engagement à suivre cet enchaînement dans son énoncé performatif de la ligne 12 : « *Si la carte ne passe pas enfin je prends (.) Je prendrai votre chèque* ».

A la ligne 19, A répond à la question du client en s'appuyant sur les événements passés « *Il y a long-temps, oui (.) il y a au moins (.) cinq, cinq ans* » pour affirmer au client que dans cette station plusieurs franchisés depuis plus de cinq ans ne prennent plus les chèques. A s'appuie sur une généralisation à la ligne 21 « *Toutes les stations maintenant ne prennent pas les chèques* » auquel le client répond par une sorte de particularisation dans la ligne 23 « *ça dépend des stations* », mais A énonce qu'elles sont très rares, les stations qui prennent les chèques « *c'est rare une sur-*».

De la ligne 25 à 28, le client énonce la situation dans les stations-service qui prennent le casque et les gants pour les scooters et les motos avant de leur libérer la pompe. Cette pratique se fait parce que les employés ne peuvent relever les numéros de leurs plaques d'immatriculation situés à l'arrière.

Cette routine prend différents modes d'existence. Après un début raté quand A s'engage à accepter le chèque (une contre-performance) si la carte ne passe pas, l'outil "Terminal de paiement électronique" liant la banque du client à celle du franchisé et indirectement celle du franchiseur, fait sortir la routine de la phase de non performance à un état orienté vers la performance. Ainsi, la routine ostensive intenable reprend son trajet.

### **3- La troisième interaction :**

L'interaction n° 29 de l'annexe des interactions se déroule à la caisse, le 29 août 2010 à 9h34min, elle dure 1min15s entre un client et l'employée E1, au sujet de l'application de la routine ostensive "refuser les chèques" lorsque la carte bancaire ne passe pas au paiement. Elle illustre les règles constitutives de l'application de la routine ostensive « refuser les chèques » qui sont : dire « BAM'S », annoncer la pompe et le prix à payer par le client. Cette interaction commence quand le client entre en boutique et lors de sa prise en charge par l'employée avec la formule conventionnelle à la ligne 1 « Bonjour monsieur », avec le sourire. A la ligne 3 l'employée annonce le numéro de la pompe sous forme interrogative « C'est la six ? » à laquelle le client répond dans la ligne 4 « Oui, c'est ça ».

A la ligne 7, l'employé recourt à une forme exclamative « Ah ! La carte ne passe pas ! » pour demander au client de chercher un autre moyen de paiement valide. Le client répond à la ligne 8 « Je n'ai pas un autre moyen de paiement à part le chèque », autrement dit, le client signifie

qu'il a vu l'affiche de non acceptation des chèques sur la pompe, au moment de la distribution sur la piste, le client sait que le chèque est un moyen de paiement invalide. Mais, quand la carte ne passe pas, cette situation exceptionnelle, qui se déroule dans une zone différente, la caisse, transforme et rend le chèque valide, par la réduction des choix auquel contribue différents actants : affiche, terminal de paiement électronique (TPE), banque du client, banque du franchisé, carte bancaire, chèque, etc.

L'employé se trouve, ici et maintenant, contraint à accepter le chèque, chose qu'il exprime à ligne 9 « J'ai pas le choix » et il s'engage donc à prendre le chèque dans les lignes 9 et 10 « je prends votre chèque avec une pièce d'identité s'il vous plaît » qui est un acte performatif dans la mesure où il va donner lieu à des effets chez le client et chez soi (l'employé). L'accord du client exprimé dans la ligne 11 de donner le chèque et la pièce d'identité « Tenez ! » et le remerciement de l'employé en ligne 12 « Merci » qui fait la liaison entre l'accomplissement des actions passées et futures des acteurs, prendre le chèque et la pièce d'identité des lignes 12 à 16 et procéder aux actions suivantes : noter les numéros de la plaque d'immatriculation et de la pièce d'identité au dos du chèque, imprimer le chèque et le remettre au client pour vérification du montant à payer et signature du chèque.

Cette interaction sera close par la même formule conventionnelle de la part de l'employé et du client en lignes 18 et 19 « Bonne journée, au revoir » avec le sourire.

Le fait que la carte bancaire ne passe pas au paiement, attribue de nouveaux rôles aux différents acteurs présents et distants. L'employé n'a pas le choix. La routine se réalise par une contre performance: accepter les chèques. Cette action est validée car le montant est inférieur à 15 euros et que la carte ne passe pas.

#### **4- La quatrième interaction :**

L'interaction n° 30 de l'annexe des interactions se déroule à la caisse le 29 août 2010 à 9h35, entre l'employée E1 et un client, au sujet de l'application de la routine ostensive "refuser les chèques", pour un client qui insiste pour payer par chèque parce que le chèque du client précédent a été accepté. Elle ne peut donc se comprendre qu'en rapport avec l'interaction précédente car le client de cette interaction compte payer en chèque parce qu'en attendant son tour, il a vu que le client précédent a payé en chèque. L'employée, derrière la caisse, prend en charge le client par la même formule conventionnelle à la ligne 1 « Bonjour » avec le sourire, le client à la ligne 3 pose son chéquier sur le comptoir de la caisse. La négociation entre le

client et l'employée est animée par des principes, des règles et des textes différents qui animent chacun d'eux.

A la ligne 4, l'employée s'appuie sur le franchisé « Le patron » (absent) pour renforcer son propos et appliquer la routine ostensive. A la ligne 5, le client relève une contradiction entre le discours actuel et précédent (l'interaction précédente) de l'employée, ainsi il s'appuie sur la situation précédente : le client (absent) et l'événement passé car le chèque a été accepté. Pour obliger l'employé à accepter son chèque.

L'employée explique à la ligne 6 que la situation précédente est différente et exceptionnelle par le fait de la conjugaison de plusieurs événements qui peuvent abroger la règle ostensive « refuser les chèques » : La carte bancaire du client n'a pas passé, le client ne possédait que le chèque et le montant de la transaction ne dépassait pas quinze euros.

A la ligne 11, le client rejette l'explication donnée par le client en s'appuyant sur la France et la distinction entre situation normale et anormale vis-à-vis du droit applicable en France. La situation normale de droit est celle d'accepter les chèques et la situation anormale est celle de les refuser.

A la ligne 12, l'employée explique que la situation normale du point de vue de la loi dans une station-service franchisée n'est pas celle d'accepter mais plutôt celle de refuser les chèques en respectant quelques formalités comme afficher dans des endroits visibles aux clients (les pompes, la caisse) les textes relatifs à la non acceptation des chèques. Devant une telle situation le client interroge l'employée à la ligne 14 par « Qu'est ce qu'on fait maintenant ? ». L'employée essaie de trouver une issue sous forme d'un paiement mixte en espèces et le reste en chèque, dont le montant doit être inférieur à quinze euros.

Le client refuse cette alternative aux lignes 17 et 18, d'où l'énoncé performatif de l'employée à la ligne 19 qui s'appuie sur l'argument de départ du client et l'appel de la police pour annoncer un départ sans paiement. Finalement, le client demande à l'employée d'attendre deux secondes, le temps d'aller chercher des espèces auprès de son collègue.

C'est un prolongement de l'interaction précédente, le client s'appuie sur l'événement passé (l'acceptation du chèque) pour mener l'employée à accepter son chèque, en lui attribuant un rôle actantiel. L'employée s'appuie de manière progressive: 1-sur le même événement (les raisons de l'acceptation du chèque du client précédent), 2- l'affiche sur les pompes, 3-la loi qui autorise de refuser et 4- la police qui intervient en cas de non paiement. Tous ces agents

contribuent à l'accomplissement de la routine en permettant une certaine performance aux divers actes de langage qui rapprochent le distant au présent, le faire-faire au faire.

La troisième et la quatrième interaction montrent le savoir-dire et la compétence communicationnelle de l'employée en situations différentes, mais liées. Dans la troisième l'employée accepte le chèque pour un client dont la carte bancaire ne passe pas, et dans la quatrième, elle refuse le chèque pour un client qui ne comprend pas pourquoi le chèque du premier client a été accepté et son chèque refusé. Cette compétence communicationnelle fait appel, met en jeu et s'appuie sur différentes règles, lois, textes, affiches, etc. qui contribuent à animer l'interaction, en soutenant d'abord, les propos de l'un (employé/client) au détriment de l'autre (client/employé), et en conciliant ensuite, cette agentivité plurielle, dans le cadre d'une routine performative.

### **5- La cinquième interaction :**

L'interaction n° 247 de l'annexe des interactions se déroule le 2 janvier 2012 à 9h00, à la caisse, entre un client, l'employée E1 et le manager, et dure 3min07s, au sujet de l'application de la routine ostensive "refuser les chèques" pour un client qui a oublié tous ses moyens de paiement chez lui. Elle montre l'intervention du manager pour soutenir la routine ostensive «refuser les chèques » en exigeant d'une part au client (habitué) qui a oublié tous ses moyens de paiement, de revenir le lendemain et de payer par carte bancaire et non par chèque. Et d'autre part, à l'employé d'appliquer la procédure d'encaissement convenable dans ce cas, en encaissant, aujourd'hui, le montant figurant sur l'écran, en mode de PSP, autrement dit, considérer le client comme un voleur (Parti sans payer) jusqu'à ce qu'il revienne le lendemain, et corriger cette situation en encaissant une opération fictive (l'équivalent du montant en carburant n'existera pas le lendemain), le manager demande donc à A de taper le code 6000 qui est conventionnel ici entre le manager et les employés pour rentrer toute transaction d'hydrocarbures sur l'ordinateur d'encaissement et le code 3000 pour toutes les autres transactions (produits de la boutique et de la cafétéria), ce qui aidera le manager dans son traitement des caisses à distinguer facilement entre les encaissements des produits pétroliers et les encaissements des autres produits achetés dans la boutique et la cafétéria en fonction de leurs codes d'enregistrement. Cette interaction est intéressante parce qu'elle montre la participation des non humains à la performativité de la routine ainsi qu'à son accomplissement spatio-temporel prolongé.

La routine communicationnelle (faire-dire) est mise en acte par divers actes de langage qui interpellent le client de manière explicite aussi bien qu'implicite. Elle émerge en situation d'impossibilité de paiement pour un client qui a oublié tous ses moyens de paiement chez lui (aujourd'hui) et se prolonge à travers divers schémas et actes de langage qui tiennent compte de la dimension spatio-temporelle : ici et maintenant, il est impossible de payer, l'employé prend les coordonnées, le numéro de véhicule, pour libérer le client qui va ailleurs : d'abord, à son lieu de travail, ensuite à son domicile chercher des moyens de paiement valides (espèces ou carte bancaire et surtout pas le chèque) pour qu'il revienne payer ici et demain. Ainsi, le report de la transaction rend possible le paiement, en refusant aujourd'hui, tout paiement par chèque le lendemain.

## **6- La sixième interaction :**

L'interaction n° 271 de l'annexe des interactions se déroule le 08 février 2012 à 11h16min entre un client, l'assistant et le manager, et dure 5min15s, au sujet de l'application de la routine ostensive "refuser les chèques", pour un client qui ne possède que le chèque comme moyen de paiement. L'assistant va à la caisse, parce que l'employé est pris par une autre tâche, celle de la préparation d'un sandwich pour un client dans la cuisine, ainsi, A se rend disponible et respecte la procédure BAM'S. Mais, le client a oublié sa carte bancaire et n'a que le chéquier comme moyen de paiement. L'assistant ne veut pas prendre de risque lié à la responsabilité de l'encaissement d'un chèque, il attend que le manager arrive à la caisse pour l'informer de cette situation, et prend un autre client en mettant le premier en attente. Le manager arrive en caisse et continue la conversation, entamée dans la boutique avec son assistant à propos de la visite du chef de secteur et du matériel défectueux (le chauffage, les portes ne se referment plus, les coupures électriques, etc.). C'est de cette manière que les situations de conversation apparaissent déconnectées. Le contenu de ce qui est dit entre le manager et l'assistant est non lié à ce qui est dit entre l'assistant et le client. Mais la présence physique du manager a des conséquences sur le déroulement de la dernière interaction.

La routine communicationnelle (faire-dire) s'accomplit, par la reprise et la référence incessante à la routine ostensive "refuser les chèques". Le processus d'accomplissement se déroule selon des schémas rigides au départ et qui montrent la compétence communicationnelle des employés. Mais pour arriver à la phase de performance, le rôle actantiel du manager vient débloquent cette rigidité de l'application de la routine par effet assouplissant de son accomplissement, par le biais d'un truchement par contre-performance et



infélicité des actes de langage (accepter le chèque, accepter un et un seul chèque) qui sortent la routine de son état incertain pour l'orienter vers l'existence.

Ces interactions rendent manifestes les compétences communicationnelles informelles des employés et l'accomplissement spatio-temporel des routines conversationnelles : la carte bancaire peut ou ne peut passer, le manager présent/absent, le client honnête/malhonnête, le client a vu l'affiche/n'a pas vu l'affiche, le montant supérieur/inférieur à quinze euros, etc.

---

#### 4-2. « NOUS N'ACCEPTE PAS LES CHEQUES »

---

La sixième interaction (n° 271 annexe des interactions) est relative à l'application de la routine ostensive « Refuser les chèques » affichée par le franchisé sur les pompes et sur les comptoirs d'encaissement « Nous n'acceptons pas les chèques » (voir annexe). Ce que les employés ne connaissent pas dans le détail, et que les clients ne savent pas, c'est que le franchisé a le droit de refuser les chèques (textes de la jurisprudence, code monétaire, code financier et décret de loi)<sup>86</sup> car il n'est pas dans la même situation juridique que les artisans, adhérents aux centres de gestion agréés, qui sont obligés d'accepter les chèques.

Le franchiseur définit des règles générales que le franchisé et ses employés doivent appliquer et qui concernent l'accueil des clients, le comportement relationnel, la propreté de la station, la sécurité, etc. Le franchiseur intervient à distance pour vérifier l'exactitude des comptes et des sommes encaissées par les caisses enregistreuses, en contrôlant les résultats des journées comptables. En cas de constatation d'écarts, il demande des explications au franchisé et au manager, sans se soucier des garanties de paiement pour le franchisé, car ce dernier est indépendant juridiquement et financièrement,

---

<sup>86</sup>- La jurisprudence de la cour de cassation 19juillet 1954 stipule que les parties à un paiement (le vendeur et l'acheteur) sont libres de déterminer le moyen de paiement qui sera utilisé. En vertu de ce principe, un commerçant peut refuser les chèques ou cartes bancaires. Dans les stations service c'est l'ignorance de cette « Exception contractuelle : Si le commerçant a adhéré à un « centre de gestion agréé » il est dans l'obligation d'accepter les chèques comme moyen de paiement » qui est source de conflits entre employés et clients.

-Le code monétaire et financier dans son article L112-8 : « il est tout à fait permis à un commerçant de ne pas accepter les chèques ou de ne les accepter qu'au-delà d'un montant minimal. Toutefois, il est tenu d'en avertir le consommateur par le biais d'une affichette ».

-Le décret n°92-456 du 22mai1992 dans son article 40 : « Pour empêcher les abus des créanciers qui voudraient se protéger contre un non-paiement, il est interdit d'exiger ou de provoquer pour le paiement d'une somme supérieure à 15 euros, la remise d'un ou de plusieurs chèques d'un montant inférieur à 15 euros, sous peine d'une amende de 1500 euros ».

Le franchiseur n'autorise pas le franchisé à mettre des affiches sur les pompes ou les murs de la station-service. Cependant, il autorise l'affiche concernant le refus des chèques. Le franchisé explique aux employés le recours à une telle routine ostensive par « j'ai eu beaucoup de chèques en bois, il faut refuser les chèques...et après vous verrez... si c'est quelqu'un d'honnête, un vieux qui n'a que ça comme moyen de paiement...vous le prenez ! ». L'application de cette routine ostensive pose problème car une partie de la clientèle sont des commerçants (taxis, ambulances, etc.) qui préfèrent payer en chèque de société. Parfois, des événements inattendus comme des problèmes informatiques de connexion entre la banque du client et celle du franchisé, des coupures électriques, la fin de validité de la carte bancaire correspond au jour de la transaction, des clients qui ont oublié leurs moyens de paiement.

La routine ostensive est affichée par le franchisé qui vise à réduire le nombre de chèques qui reviennent impayés de la banque des clients. Les employés refusent les chèques car leur employeur leur dit de le faire par de multiples manières écrites et orales. Il le dit également aux clients. Refuser les chèques devient une compétence complexe.

#### 4-2-1. CONTEXTE DE L'INTERACTION

L'interaction six (n°271) explique plus en détails cette compétence. Elle réunit plusieurs clients, l'employé E4 et A à la caisse. Un client demande un sandwich que l'employé E4 va lui chercher dans la cuisine. A a vu que le poste caisse est vacant et qu'il y a un autre client qui vient payer son carburant, il va occuper ce poste, en laissant le manager dans la boutique.

Cette interaction est un exemple parmi d'autres de la routine « refuser les chèques ». Elle est intéressante car elle fait appel à de nombreuses règles et agents. La règle BAM'S est appliquée et enveloppe l'interaction. La carte bancaire oubliée par le client fait émerger la situation dérogatoire de paiement par chèque. A fait appel au manager, et chacun des acteurs fait appel à différents agents, textes, règles qui les animent et contribuent à la négociation et la co-orientation dans la mise en acte de cette routine.

#### 4-2-2. MODELE SCHEMATIQUE DE L'INTERACTION: L'IMBRICATION DES CHAINES DE FAIRE-FAIRE

---

Les actes de langage des différents acteurs se manifestent à travers des rôles actantiels différents, constitutifs des statuts des différents sujets intervenant dans le schéma narratif canonique de Greimas, pour accomplir dans l'espace et dans le temps la routine conversationnelle. Nous allons présenter le modèle schématique de l'interaction dans un premier point avant de l'analyser dans un deuxième point.

La figure suivante montre le modèle schématique de l'interaction.

**FIGURE 7: SCHEMA NARRATIF CANONIQUE DE L'INTERACTION « REFUSER LES CHEQUES »**

**Schéma 1 : Refusez les chèques**

**Manip1** : Le franchisé demande de refuser les chèques

**Schéma 2 : Achat d'un sandwich**

Manip 2 : le client B demande à l'employé E4 un sandwich fait maison

Engagement 2 : E4 accepte la demande du client B

Compétence 2 : E4 sait comment préparer le sandwich

**Schéma 3 : Paiement de la pompe**

Manip 3 : A demande paiement de la pompe (L4 et L10)

Performance 2 : E4 fait et ramène le sandwich →

**Schéma 4 : Encaissement du sandwich**

Manipulation 4 : E4 demande à A d'encaisser le sandwich

Engagement 4 : A prend le sandwich (L6)

Compétence 4 : A enregistre le sandwich sur l'ordinateur et le donne au client B

Performance 4 : A encaisse le sandwich en espèce (L9)

Sanction 4 : E4 remercie A

Sanction 2 : Client B remercie A et E4

Engagement 3 : Le client ne peut payer par carte bancaire (L11)

Compétence 3 : Le client possède le chèque avec une pièce d'identité (L11 et 12)

**Engagement 1** : A refuse le chèque (L15)

**Schéma 5 : Mise en attente du client**

Manip 5 : A demande au client de laisser le client C passer (L20)

Engagement 5 : Le client s'engage (L21)

Compétence 5 : Le client sait que le client C va taper son code de carte

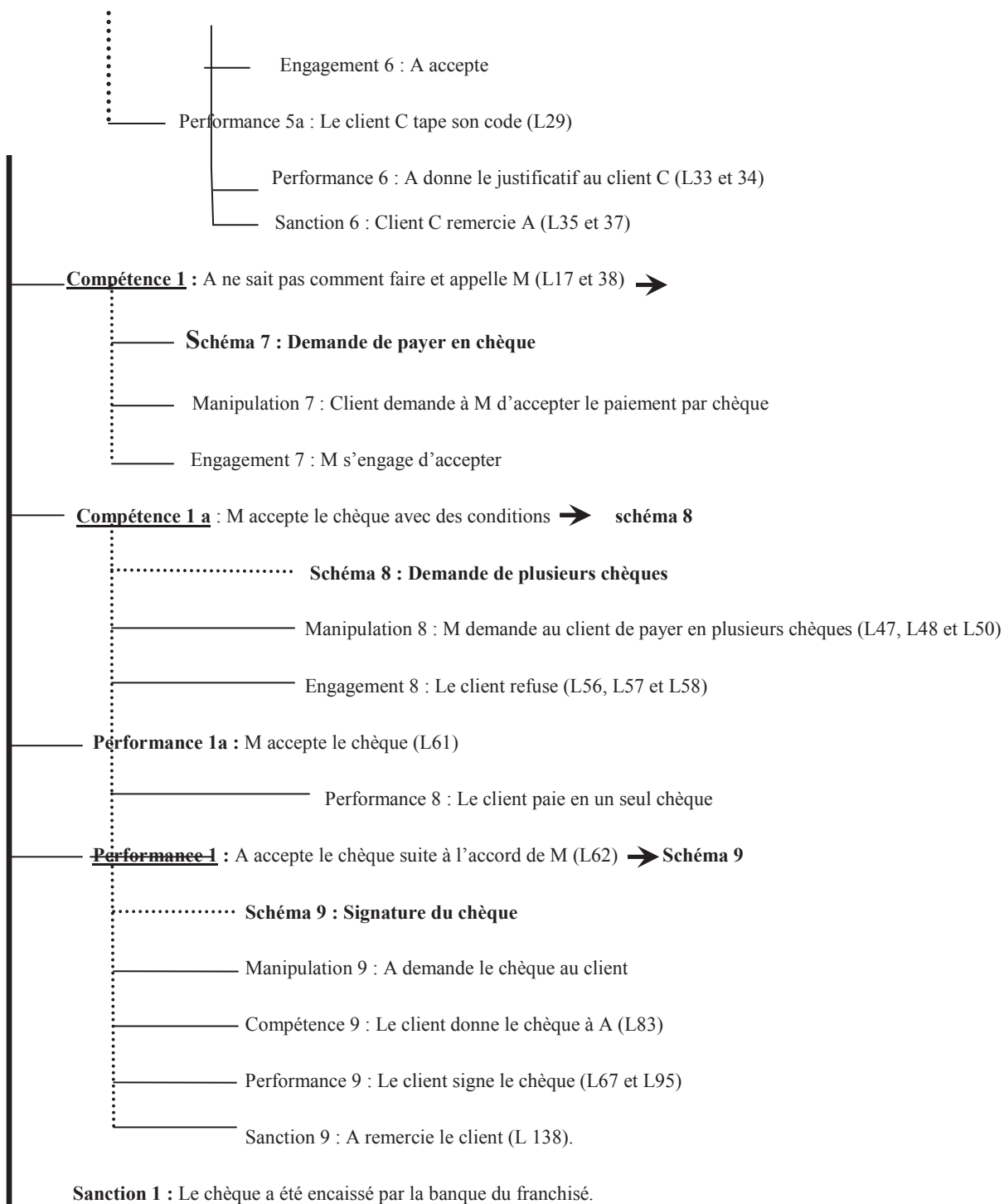
Performance 5 : Le client s'éloigne du comptoir de la caisse (L22)

Manip 5a : A demande au client C de payer la pompe (L25)

Engagement 5a : Client C donne sa carte bancaire à A →

**Schéma 6 : Client C demande un justificatif**

Manip 6 : Client C demande une facture (L28)



..... : Passage d'un schéma à un autre

~~Performance~~ : Contre-performance ou absence de performance

➔ Schéma : Ouverture d'un schéma

Schéma : Début du schéma

L1 : La ligne correspondante à la phase schématique

#### 4-2-3. ANALYSE SCHEMATIQUE

L'interaction principale se déroule entre A et le client qui vient à la caisse pour payer le carburant par chèque. Comme le chèque n'est pas accepté dans la station-service, la discussion s'oriente autour de la mise en acte de la routine ostensive : « refuser les chèques », affichée par le franchisé sur les pompes et à la caisse de la station-service. Le schéma narratif de l'interaction manifeste la constitutivité de la routine conversationnelle en plusieurs schémas de faire-faire auxquels participent des clients, l'employée E4, le manager, les autorités distantes (franchisé et franchiseur) qui viennent modifier, orienter, former voire déformer et ainsi dilater le schéma central. Le client B demande un sandwich à E4, le client A demande de payer en chèque à A et à M, le client C demande un justificatif de paiement à A et demande au client A, implicitement, de s'éloigner pour qu'il tape son code de carte bancaire, A refuse d'accepter le chèque et M accepte le chèque sous conditions bien que le franchisé demande de refuser les chèques.

Si le schéma central commence à la ligne 3 quand A demande au client de payer la pompe avec une manipulation faite avec un acte de langage performatif : annonce du prix et de la pompe, en pratique, A se déplace de la boutique où il est pris avec le manager dans un cours d'action différent, celui de la routine : « préparer les commandes de marchandises ». A se déplace parce que l'employée E4 a quitté le poste de caisse pour aller chercher un sandwich au client A. Donc A est animé ici par plusieurs règles du franchiseur, la disponibilité à la caisse, libérer les pompes dans un délai très court...etc. Ainsi, la routine « vendre » à la caisse devient, ici et maintenant, prioritaire et met en attente la routine « préparer la commande de marchandises ». En effet, l'ouverture d'un schéma 2 : achat d'un sandwich, par la demande du client A adressée à l'employée E4, fait déplacer ce dernier de la caisse à la cafétéria pour chercher le sandwich et à la cuisine pour le chauffer, et fait déplacer également A de la boutique à la caisse. Quand A arrive à la caisse, il compte prendre le client X devant la caisse, en ouvrant le schéma 3 de paiement de la pompe, alors qu'il y a le client A en attente, et E4 ramène le sandwich, ce qui fait un retour au schéma précédent, encore ouvert, par l'accomplissement des phases manquantes, celle de la performance réalisée par E4 quand elle arrive avec le sandwich, mais le fait qu'elle demande à A d'encaisser le sandwich (une manipulation du service cafétéria), ouvre un schéma différent car ce n'est plus elle qui encaisse le sandwich, mais c'est plutôt A, engagé aux opérations d'encaissement relatives à deux clients présents : l'encaissement de la pompe et l'encaissement du sandwich.

Nous voyons comment les routines (préparer les commandes, servir à la cafétéria, vendre à la caisse) s'enchevêtrent en pratique et qu'elles ne sont pas isolées. A encaisse d'abord le client A, qui est arrivé le premier à la caisse, et met en attente le client X (une première mise en attente). Cet encaissement se fait sans problème car le client A paie par un moyen de paiement (espèces) validé par le franchisé, et A et E4 ont respecté les règles du franchiseur : BAM'S. Ces deux schémas 4 et 2 se referment lors de la sanction 4 par le remerciement de E4 à A dans le premier et lors de la sanction 2 par le remerciement du client à E4 et A.

Après cette première mise en attente, A reprend le client X, ce qui crée une continuité dans l'accomplissement temporel de la routine « refuser les chèques » par un étirement du schéma 3. Le client s'engage à ne pas payer par carte car il n'a que le chèque (Engagement 3) et il sait que pour que le chèque soit accepté, il faut fournir une pièce d'identité (Compétence 3).

La reprise incessante de la routine conversationnelle se rend manifeste par le fait de l'insistance et de l'engagement de A à appliquer la règle (Engagement 1). A s'appuie sur l'affiche, le verbe du franchisé et sur son contrat de travail et le montant de la transaction qui est de cinquante euros, largement supérieur à la garantie bancaire de quinze euros, comme dans les interactions précédentes. Cet engagement rend la routine rigide et longue par l'ouverture d'un cinquième schéma qui confirme cette stratégie de mise en attente adoptée pour une deuxième fois, qui dit beaucoup au client : il doit trouver un moyen de paiement valide dans la station-service. Ainsi, A met en attente le client X, dans la phase de manipulation du schéma 5 quand il lui demande de céder sa place au client C. Le client X accepte (Engagement 5) et sait qu'il doit s'éloigner de la caisse pour laisser le client C faire son code à l'abri des regards (règle bancaire). Le faire-faire dans cette transaction est symétrique car A demande au client C de payer la pompe, le paiement se fait par carte bancaire acceptée, et le client C demande à A un justificatif de paiement, ce qui ouvre le schéma 6 qui sera caractérisé dans sa phase performance par l'octroi de A de la facture de paiement au client C et dans la phase sanction par le remerciement du client C, et ainsi, la fermeture de ce schéma.

A revient au client X et met fin à cette attente, en lui disant qu'il ne sait pas comment faire (Compétence 1), ce qui est un prolongement de la routine conversationnelle car A ne peut prendre de risque et accepter un chèque de cinquante euros. A applique ce que lui dit de faire son employeur dans le cadre de la routine ostensive « refuser les chèques » qui paraît dans la phase de manipulation 1, et il ne valide pas ce que lui dit de faire le client, qui paraît dans la

phase de manipulation 7 dans le cadre de la même routine. C'est de cette façon que A soutient l'accomplissement de la routine conversationnelle, en faisant référence à l'ostensif « refuser les chèques » qui définit son trajet, et sa continuité en la prolongeant par l'appel adressé au manager.

Le manager arrivé à la caisse, le client X lui demande l'acceptation du chèque. Elle s'engage à accepter sa demande (Engagement 7) avec des conditions (Compétence 1a). La compétence (1a) : prendre le chèque avec des conditions complète la compétence (1) de A qui ne sait pas comment faire et s'adresse à A. L'ouverture du schéma 8 se fait par la manipulation de M qui demande au client de payer en plusieurs chèques. La négociation de cette alternative se manifeste dans son engagement 8 et dans la performance 8 de payer en un seul chèque suite à l'accord de M, ce qui manifeste également une subordination de A à la décision de M, dans sa contre-performance 1 par le fait de son «acceptation du chèque » qui fait ouvrir le schéma 9. A prend le chèque du client, l'imprime, le donne pour vérification du montant imprimé et pour signature (Performance 9). Le schéma 9 se ferme par le remerciement de A au client.

Ainsi, le faire-faire repose sur les compétences communicationnelles des employés qui savent dire ce que les autorités distantes leur font dire aux clients. La routine conversationnelle est mise en acte par différentes manières de parler et de faire parler des ostensifs éclatés (règles, principes, textes, documents...). La mise en acte de cette routine, dans le cas du chèque, se fait sans apprentissage explicite et fait référence à plusieurs ostensifs (BAM's, annonce du prix...), à plusieurs objets (affiche, règlement, terminal de paiement électronique, chèque) et à des événements passés (chèques impayés) et futurs (risque de non paiement). La routine conversationnelle réunit plusieurs sujets autour de plusieurs objets et apparaît sous différents modes d'existence.

#### 4-2-4. MODES D'EXISTENCE DE LA ROUTINE « FAIRE-DIRE »

La routine conversationnelle « faire-dire » se constitue par un savoir-dire qui émerge en situation de manière informelle. Aux différents actes de langage utilisés (directifs, assertifs, promissifs, expressifs) s'attachent des sujets qui manipulent et sanctionnent avec d'autres qui s'engagent, qui ont la compétence et le savoir-dire et qui font ce qui est dit. L'interaction locale et remplit de sujets de faire-faire distants, elle n'est plus locale, elle est dislocale (distante et locale).



Cette routine s'accomplit dans l'espace, le temps avec des rôles actantiels attribués à plusieurs agents humains et non humains. Si l'interaction principale se déroule à la caisse, plusieurs acteurs et objets sont mis en relation lors de son accomplissement. Le client vient de la zone de distribution à la caisse (libération de la pompe, raccrochement du pistolet, et paiement). L'employé E4 qui a libéré la pompe est maintenant dans la cuisine pour chercher un sandwich à un client en attente à la caisse. A vient de la boutique à la caisse, au secours de E4, et également pour ne pas laisser trop attendre les clients à la caisse, car ceci est sanctionné négativement par le franchiseur, par l'intermédiaire du client mystère. Le manager est dans la boutique pour aider A à préparer la commande des marchandises. Le franchiseur intervient à distance à travers le client mystère, le franchisé par l'affiche collée sur les pompes et à la caisse et le client C par sa demande de sandwich.

Le prolongement temporel de l'action se manifeste dans l'accomplissement de plusieurs schémas. Une première mise en attente quand le client A demande le sandwich, une deuxième mise en attente lors du schéma de l'encaissement du sandwich. La reprise de la routine se fait par la négociation entre A et le client. Une troisième mise en attente se déroule à l'arrivée du client C et une quatrième mise en attente quand A appelle le manager qui accepte le chèque et négocie à son tour d'autres conditions relatives à l'acceptation, celles de faire plusieurs chèques. Une fois la validation du manager faite pour l'acceptation du chèque qui sera signé par le client, pour refermer complètement le schéma de la routine, il faut compter également le temps d'encaissement, et de non-retour du chèque par la banque du franchisé et ainsi le transfert de sa valeur de cette dernière à la banque du franchiseur.

Si l'acte de langage performatif vise la conformité de l'action aux exigences du sujet de faire-faire (le franchiseur) distant, les schémas actantiels cadrent les rôles actantiels des différents sujets et objets, et concilient une agentivité plurielle contribuant ainsi à la réussite de la routine, donc à sa performativité.

Quand le client insiste pour payer par chèque en disant « J'ai que le chèque », c'est une sorte de directif pour que l'employé prenne le chèque. Quand ce dernier dit « je sais pas je vais demander à la responsable parce que les chèques on les prend pas », il met en valeur la règle et fait référence à sa subordination au manager. Dans cette interaction, il y a infélicité de l'acte de langage de A qui prendra le chèque, en se subordonnant à la décision de son supérieur hiérarchique, le manager. Il y a également infélicité de l'acte de langage de M quand il échouera dans l'obtention du client de plusieurs chèques. Mais le fait qu'il décide

d'accepter le chèque, montre encore une fois que le rôle actantiel du manager dans la soutenance des routines est important. Ce rôle montre ici une contre-performance du schéma dessiné par le franchisé, celui de refuser les chèques. Alors que dans le schéma global, c'est une performance, du fait de l'encaissement du chèque par le franchiseur.

La succession de différents schémas actantiels organise les rôles des différents sujets : A est dans le rôle d'assurer le paiement de la pompe (refus de chèque, mise en attente, appel au manager), d'encaissement du sandwich, E4 est dans le rôle d'assurer le paiement du sandwich (E4 rappelle à A qu'il faut encaisser le sandwich), les clients participent dans la mise en attente du client principal, ce dernier est dans un rôle de manipulation relative à faire accepter son chèque, le manager est dans le rôle d'accepter les chèques avec des conditions (faire plusieurs chèques) pour assurer le paiement du franchisé, le franchisé est dans un rôle de refuser les chèques pour assurer le paiement du franchiseur, et le franchiseur ne prend pas de risques financiers car la banque du franchisé payera le franchiseur même si le chèque est impayé.

Ainsi, la routine conversationnelle prend plusieurs modes d'existence lors du dessin de son trajet. Elle est encadrée par plusieurs schémas. Deux schémas locaux et deux schémas distants. Le premier schéma est celui de l'application de la routine ostensive « refuser les chèques » qui réunit le client et A. Le deuxième schéma réunit le manager, A et le client. Ces deux schémas sont encadrés par un schéma distant, celui du franchisé rendu présent par sa règle affichée sur le lieu du travail (pompes, caisse). Et le schéma encadrant est celui du franchiseur qui doit être payé par le franchisé quelque soit le moyen de paiement du client. C'est ce dernier schéma qui est à l'origine de l'affiche interdisant le chèque, et qui soutient l'existence des routines conversationnelles.

---

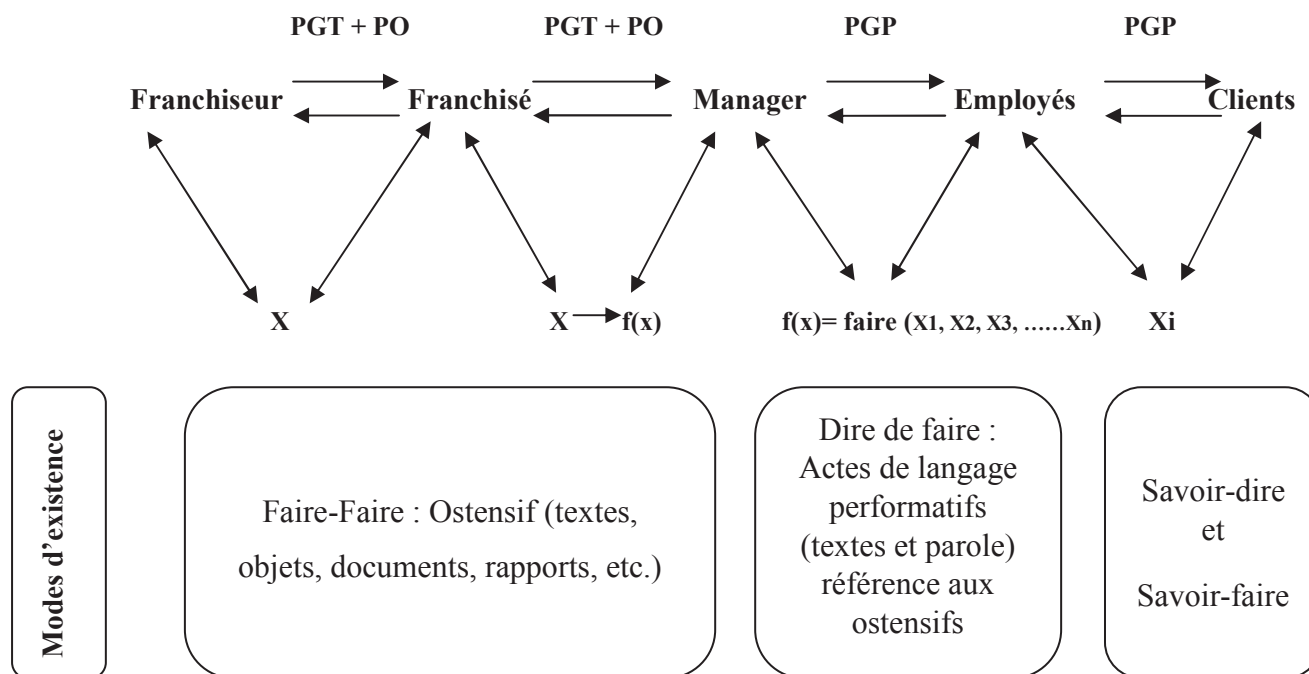
Les routines conversationnelles dans le réseau de franchise se constituent de sujets de faire-faire, de sujets de faire et de l'ostensif autour duquel se définissent les positions et les rôles actantiels de ces différents sujets. Ces routines montrent la multiplicité du faire-faire, à travers la pluralité des ostensifs, sur les sites de l'activité. Ils économisent au franchiseur le coût de la présence physique permanente par la possibilité de le rendre présent par effet de dislocation dans les interactions. Les pratiques discursives et les actes de langage autour des ostensifs deviennent itératifs, de plus en plus standardisés, normalisés et formalisés (Fauré et al., 2014). Elles constituent des micro-fondations essentielles à la formation et à l'émergence des routines conversationnelles.

D'une part, le faire-faire à distance dans le cas de la franchise repose sur la présence physique du manager qui dit de faire selon des actes de langage variés (constatifs, interrogatifs, exclamatifs, etc.) et performatifs, avec des interpellations courtes comme dans l'exemple de « dehors c'est sale ». Le manager est dans un rôle actantiel de débrayage des autorités distantes dans les interactions locales, en faisant référence dans ses actes de langage à des ostensifs éclatés dans différents supports (texte, affiche, document, etc.) et qui donnent une certaine force à ses actes illocutoires. Ces derniers organisent les actions des employés, dans différents espaces et temps de la station-service, ils exercent un enchaînement (anaphorique) ordonné des différents événements et rôles. De cette manière les schémas narratifs se dilatent, dans l'espace et dans le temps, à travers les rôles actantiels joués par les différents acteurs pour accomplir la routine conversationnelle.

D'autre part, ce faire-faire repose sur les compétences communicationnelles des employés qui savent dire ce que les autorités distantes leur font dire aux clients. La routine conversationnelle dans ce cas est mise en acte, en référence à différents ostensifs. L'exemple du chèque montre que cette compétence communicationnelle est acquise sans apprentissage explicite et que les employés doivent tenir compte d'autres règles et événements qui viennent former voire déformer son trajet.

La figure suivante résume les différents modes d'existence des routines conversationnelles dans la station-service.

**FIGURE 8: MODES D'EXISTENCE ET PROCESSUS DE CO-ORIENTATION DES ROUTINES CONVERSATIONNELLES DANS LE MODELE DE FRANCHISE**



Le franchiseur fournit au franchisé une station-service « clés en main » ou complètement terminée (murs, matériel d'exploitation, pompes, cuves) dont la valeur réside dans le nombre des ostensifs (des clés) (Knott, 2001 ; Knott et al. 2008) qui disent au franchisé ce qu'il doit faire (faire-faire) : comment atteindre le fixe (Hutchins, 1994), autrement dit, comment atteindre « le résultat : X ». La co-orientation entre le franchiseur et le franchisé se déroule de manière asymétrique, car le premier est le sujet de faire-faire qui manipule et sanctionne à travers des contrôles et des audits réalisés en PGT (client mystère et chef de secteur) et en PO (l'effet des grilles d'évaluation en l'absence du franchiseur).

Le franchisé doit faire ce que le franchiseur lui fait faire, par transfert de l'objet X au manager et aux employés sous forme de textes et documents : contrats de travail, prescription des tâches, affiches, etc. qui leur disent comment faire plusieurs choses (xi) relatives à l'objet général X. Autrement dit, X est décomposé en une fonction de plusieurs ostensifs. Le franchisé se trouve dans ce cas, par rapport au franchiseur, dans le faire qui se traduit par ce qu'il fait faire au manager.

Le manager doit faire-faire les employés, avec des textes et des actes de langage performatifs, pour réussir le résultat global du franchiseur (X) et la fonction  $f(x)$  du franchisé, sous forme de rappels des différents ostensifs qui rendent présents les sujets de faire-faire distants et absents. Les employés formés possèdent un savoir-dire et un savoir-faire pour accomplir les différentes tâches prescrites par le franchisé, autrement dit, les  $x_i$  de la  $f(x)$ . L'ostensif  $x_i$  = « refuser les chèques » est une composante du résultat global X, le franchisé doit assurer la rentabilité financière de l'entreprise, il est indépendant financièrement car il doit assumer le risque du non paiement des chèques, qui devient localement une routine conversationnelle mise en acte par les employés et les clients, dont le dire est un faire-dire, ce qui peut être compris dans le sens d'Oswald Ducrot (1982) dans son ouvrage « Le dire et le dit » comme « On doit payer le franchiseur », c'est ce que l'interaction entre franchisé et manager dit également :

Manager : *«Ce n'est pas parce que monsieur GP2 vient (.) la vie continue xxx, on a deux grosses livraisons, voilà ! De toute façon c'est pour lui qu'on se décarcasse »*

Franchisé : *«Vous avez bien raison ! »*.

Le modèle de la franchise est fait d'une multitude d'ostensifs qui animent les actions réalisées. Le faire-faire est reconstruit pour une autre première fois, en continu, à chaque interpellation d'ostensifs (procédures, affiches, textes, contrats, règlement, convention, protocole, planning, etc.) éclatés en différentes zones de la station-service (caisse, cafétéria, piste, toilettes, etc.) et qui animent et guident les actions des différents acteurs (franchisé, manager, employés, clients) par des routines performatives de « dire de faire » du manager et des routines de « faire-dire » de la compétence communicationnelle des employés. Ces deux routines constituent une base d'appui pour le « faire-faire » et ses sujets (franchiseur et franchisé). Le mode d'existence de la routine conversationnelle atteste d'une hybridité des objets et des ostensifs et d'une relation asymétrique entre le franchiseur (sujet de faire-faire) et les employés comme sujets de faire car le franchiseur manipule par l'installation des ostensifs et évalue et sanctionne le performatif, c'est-à-dire, l'action que réalisent les employés conjointement à ce qu'ils disent doit avoir comme miroir le faire-faire (l'ostensif du franchiseur). C'est en fait la liberté de faire et de dire que les employés sont en train de perdre, « c'est que la liberté de parole [...] est le mode d'existence qu'on a le plus perdu »<sup>87</sup> (Latour, 2006).

---

<sup>87</sup> Fossier, A. et, E. Gardella (2006), « Entretien avec Bruno Latour », Revue Tracés, n°10, p.126.

## CONCLUSION GENERALE

---

Cette thèse a été réalisée au sein l'équipe de recherche Organicom du laboratoire d'études et de recherches en sciences sociales de Toulouse (Lerass) en dialogue étroit avec trois autres recherches doctorales (Laurens (2014<sup>1</sup>) sur les hôpitaux, Marty (2014<sup>2</sup>) sur le cinéma, Marty (2012<sup>3</sup>) sur la presse, et Ivanov (2013<sup>4</sup>). Au terme de ce travail nous sommes conscients de la distance qui reste à parcourir pour épuiser un sujet aussi riche. Notre questionnement sur les pratiques de management à distance dans les organisations contemporaines (franchise, joint-venture, sous-traitance, externalisation, etc.) s'inscrit dans les sciences de l'information et de la communication et en particulier dans le champ de la communication organisationnelle.

Comment expliquer la force de cette action – ou agentivité- à distance (Cooren, 2004<sup>5</sup> ; Robson, 1992<sup>6</sup>) qu'exerce le management sur ce que *disent* et donc *font* (Austin, 1970 ; Searle, 1972) les membres d'une organisation ? Telle était la question soulevée dans l'introduction de cette thèse. Les analyses de terrain apportent des éclairages sur les mécanismes conversationnels (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004<sup>7</sup>) et les actes de langage organisant (Gramaccia, 2001) qui rendent l'action à distance possible dans des contextes organisationnels en permanente dislocation/recomposition spatio-temporelle (Le Moëgne, 2004 ; Taylor et Van Every, 2000 ; Tsoukas et Chia, 2002<sup>8</sup>). Ces analyses s'appuient sur une

---

<sup>1</sup> Laurens, C., (2014), « Communication et travail collectif des soignants en situation de métissage à l'hôpital. Le cas des cadres de santé, infirmières et aides-soignantes », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Arlette Bouzon.

<sup>2</sup> Marty, S., (2014), « Communication et processus décisionnel. Le choix du film des jeunes publics au cinéma », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Arlette Bouzon.

<sup>3</sup> Marty, E. (2010), « Journalismes, discours et publics : Une approche comparative de trois types de presse, de la production à la réception de l'information », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Pascal Marchand et Anne Burguet.

<sup>4</sup> Ivanov, I. (2013), « "Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Arlette Bouzon.

<sup>5</sup> Cooren, F. (2004), « Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings », *Organization* 11 (3), pp. 373-393.

<sup>6</sup> Robson, K. (1992), « Accounting numbers as "inscriptions": Action at a distance and the development of accounting », *Accounting, Organizations and Society* 17 (7/8), pp.685-708.

<sup>7</sup> Robichaud, D., H. Giroux, and J. R. Taylor. (2004), « The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing », *Academy of Management Review*, 29 (4), pp. 617-634.

<sup>8</sup> Le Moëgne Ch. (2004), « La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises », *Sciences de la Société*, n°62, pp.209-224.

Taylor, J. R. et E. J. Van Every (2000), « The emergent Organization. Communication as site and surface », Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

étude du *faire faire*, du *dire de faire* et du *faire dire* dans un contexte organisationnel emblématique des formes contemporaines de management à distance : le management de la distribution d'essence par des réseaux de franchise. Elles fournissent des explications concernant la généralisation des pratiques de management à distance et des principes du rendre compte –*accountability management* (Munroe et Mouritsen, 1996 ; Dumez, 2008 ; Fauré, 2008, Fauré et Bouzon, 2010 ; Fauré et al., 2010 ; Fauré et Rouleau, 2011<sup>9</sup>) dans les entreprises contemporaines.

L'étude s'est centrée sur deux ans de la vie d'une station-service afin d'obtenir une compréhension profonde de l'agentivité à distance dans un contexte organisationnel relativement isolé dans le temps et dans l'espace. Il aurait certes été intéressant d'étudier plusieurs stations-service pour pouvoir procéder à une validité externe en généralisant les résultats au modèle de la franchise voire à tout modèle d'entreprise éclatée. Mintzberg légitime les recherches qui portent sur un seul cas en argumentant « Où est le problème, par exemple, de constituer des échantillons composés d'une seule unité ? Pourquoi les chercheurs devraient-ils s'en excuser ? » (Mintzberg 1979, p. 583). Tout dépend en fait du niveau d'analyse et de la granularité des données collectées. Dans le débat entre recherche qualitative et quantitative en communication organisationnelle et en Sciences de Gestion (Aldebert et Morillon, 2012 ; Bouzon et Meyer, 2006<sup>10</sup>), il faut se garder de tout dogmatisme.

Les 789 heures d'enregistrement audio offrent une base consistante pour mener des analyses systématiques des types d'interaction et d'actes de langage quotidiennement énoncés dans la station (voir tableau 9). Le corpus a été enregistré, catégorisé et caractérisé selon une

---

Tsoukas, H. et R. Chia. (2002), « On organizational becoming: rethinking organizational change », *Organization Science* 13 (5), pp.567-582.

<sup>9</sup>Munroe, R. et J. Mouritsen. (1996), « Accountability: power, ethos and the technologies of managing », Thomson Learning Emea.

Fauré B. (2008), « La fabrique des comptes dans une entreprise de BTP », *Gérer et Comprendre*, n°91, pp. 26-35.

Fauré, B. et L. Rouleau (2011), « The strategic competence of accountants and middle managers in budget making Accounting », *Organization and Society* 36 (3), pp.167-182.

Fauré, B. et A. Bouzon (2010), « French approaches to the performative properties of language at work: An Overview », *Management Communication Quarterly* 24 (4), pp.620-626.

Fauré, B., B. Brummans, H. Giroux et J. R. Taylor (2010), « The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication », *Human Relations*, 63 (8), pp.1249-1273.

Dumez, H. (2008), « De l'obligation de rendre des comptes ou accountability », *Gérer et Comprendre*, n° 91, pp.4-8.

<sup>10</sup> Bouzon, A. et V. Meyer, eds. (2006), « La communication organisationnelle en question: méthodes et méthodologies », L'Harmattan, Paris.

Aldebert B. et L. Morillon (2012), « Communication des organisations : comparaison des approches Scientifiques en gestion et en communication », *RIHM*, vol. 13, n° 2, (numéro spécial), pp.59-77.

méthodologie explicitée en annexe : liste intégrale des interactions. Il peut être aisément exploité pour des analyses complémentaires ultérieures. Cette thèse s'appuie sur soixante deux séquences pertinentes pour l'analyse des routines conversationnelles, avec un volume de 6 heures 46 minutes 23 secondes (voir tableau 8 : Portrait d'ensemble des interactions sélectionnées, page 219, et figure 35: Procédure de sélection des conversations pour retranscription, page 216) et retranscrites (voir annexe des interactions, page 309) selon des normes reconnues en communication organisationnelles (Gail Jefferson, 1984). Bien sûr, une autre sélection aurait pu être faite et d'autres interprétations auraient pu être argumentées. Le travail reste à faire d'ailleurs. Les présentations devant l'équipe Organicom<sup>11</sup> et les vidéo-conférences avec Montréal ont permis de limiter les biais d'interprétation liés à mon rapport au terrain. En effet, dans certains cas, la personne qui parle n'est autre que moi-même. Mais ce qui est dit est tellement anonyme, impersonnel et contextuel que cela pourrait être dit par n'importe qui d'autre dans la même situation.

Cette conclusion revient sur les apports de cette thèse en sciences de l'information et de la communication et développe les prolongements possibles.

## Apports

Les trois chapitres de cette thèse s'attachent à répondre aux questions de recherche suivantes énoncées en introduction :

- En quoi peut-on dire que la franchise est une forme de management à distance (Robson, 1992, Munroe et Mouristen, 1996) et quelles en sont les caractéristiques ?
- De quelle nature sont les capacités d'action – ou agentivités textuelles (Cooren, 2004 ; Gramaccia, 2001) - qui organisent les routines de travail dans la station service étudiée ?
- Comment ces capacités d'action se manifestent-elles dans les routines conversationnelles (Feldman et Pentland, 2003 ; Wright, 2013 ; Dionysiou et Tsoukas,

---

<sup>11</sup> **2014** : Agentivité et communication organisante, le cas d'une station-service en franchise, IUT Toulouse, 12 septembre.

**2013** : Une analyse conversationnelle des communications inter-organisationnelles durant les routines des stations-service. IUT Toulouse, 24 mai.

**2012** : Les formes renouvelées du lien de subordination dans les réseaux de franchise, une analyse conversationnelle des communications organisationnelles dans les stations-service. IUT Toulouse, 08 juin.

**2011** : Une lecture communicationnelle de la relation de subordination dans un processus de décision. Le cas de deux TPE du secteur pétrolier, IUT Toulouse, 18 février et 30 juin.



2013<sup>12</sup>) et quels modes d'existence (Latour, 2010<sup>13</sup>) organisationnelle constituent-elles?

Le premier chapitre prend en compte les formes disloquées et éclatées des entreprises contemporaines (Taylor et Van Every, 2000 ; Le Moëne, 2004) pour analyser les réponses qu'apporte le management par réseaux de franchise aux questions que soulève l'exercice de l'autorité à distance. Il invite à reconceptualiser la distance dans le cadre de ces nouvelles reconfigurations prises par les entreprises pour s'organiser et collaborer dans l'espace et le temps et qui les fait apparaître impliquées l'une par l'autre (Foucault, 1984), à travers l'utilisation de dispositifs managériaux nombreux et différents. Intégrées dans le cadre de stratégies de gouvernement du travail, les TIC permettent de couvrir des espaces géographiques larges et de créer des liens entre des entreprises éloignées, (Miège, 1996). Le management par objectifs amène les managers à abandonner l'insistance sur les directives pour faire exécuter les différentes tâches de travail et à raisonner en termes d'objectifs à réaliser : la qualité, les délais, les taux et les volumes (Olivesi, 2006). Dans ce management les erreurs peuvent repérées, référées au processus de travail et imputées à l'agent responsable. Les mécanismes de management à distance organisent donc la structure spatio-temporelle de l'entreprise éclatée et rendent le comportement des employés observable et contrôlable à distance.

Certaines distances sociales nous *séparent* de manière tout aussi durable et permanente que l'éloignement physique (être là, mais au dernier rang) et certaines proximités nous *lient* à des chaînes de subordination/délégation tout autant qu'elles nous *relient* à des réseaux de partenariats/collaboration (Torre, 2010). Analysée sous ce prisme, la franchise apparaît comme un modèle où les mécanismes et dispositifs de management à distance sont plus organisés que dans des techniques proches telles que l'« externalisation », la « sous-traitance » ou la « délocalisation » (voir tableau 3 : Comparaison des proximités organisées par type de management à distance, page : 59). La dynamique de proximités organisées brouille les frontières entre franchiseur et franchisé et rapproche la relation commerciale de franchise en relation quasi salariale. Les différentes capacités d'action du franchiseur débordent sa

---

<sup>12</sup> Dionysiou, D.D. et H. Tsoukas (2013), « Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective », *Academy of Management Review*, n° 38, pp.181–205.

<sup>13</sup> Latour, B. (2012), « Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des modernes », La découverte, Paris.

localisation pour organiser l'espace de travail du franchisé et de ses employés. Il possède un *savoir-faire-faire* qui lui permet d'une part, la transformation de l'indépendance juridique du franchisé en une dépendance économique et d'autre part, l'extension de la subordination juridique des employés à leur employeur (franchisé) à une subordination de fait des employés à vis-à-vis du franchiseur.

Le deuxième chapitre montre que dans le cas de la station service étudiée, les chaînes de délégation et de relation d'agence ne sont pas bilatérales mais multilatérales. La relation d'agence s'élargit à travers la prise en considération des diverses parties prenantes qui peuvent influencer les décisions et faire une différence dans la relation de franchise. Malgré cet élargissement, les théories de l'agence et des parties prenantes (Jensen et Meckling, 1976 ; Coriat et Weinstein, 1995 ; Freeman, 1999 ; Mercier, 2010) présentent beaucoup de lacunes, elles ne prennent pas en compte les processus de négociation des intérêts divergents dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que la possibilité que l'action puisse être partagée avec des non humains. L'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren, 2006, 2013 ; Robichaud, Giroux et Taylor, 2004 ; Taylor, 1993) permet, à travers les dimensions conversationnelles et textuelles de la communication, de renouveler notre conception du mode d'existence de l'entreprise. Elle offre un cadre d'analyse pour comprendre comment les autorités distantes de la franchise sont rendues présentes dans le quotidien du fonctionnement d'une station service par de multiples artefacts, textes, dispositifs qui *disent ce qu'il faut faire*. Ces artefacts deviennent des agents textuels (Cooren, 2004) qui participent à l'action, la structurent, l'enrichissent et ouvrent la voie pour de nouvelles interprétations (Grosjean et Lacoste, 1999).

Dans le cas de la station service étudiée, les agents textuels sont innombrables et omniprésents. La moindre tâche est définie quelque part dans un texte, de même que les événements qui la déclenchent. La fiche de poste dit à l'employé qu'il faut nettoyer la piste et les auditeurs viennent régulièrement dire si la piste est propre ou non. Dans ces conditions, dire « *dehors c'est sale* » revient implicitement à dire qu'il faut aller nettoyer dehors. Cela peut être un client, un auditeur ou un autre employé qui le dit, cela ne change rien. La force de l'espace de la station-service est de concilier une effectivité plurielle (Fuselier et Lannoy, 1999) de l'action : le franchiseur organise un processus dynamique de proximités, le franchisé prescrit et répartit les tâches par espace/temps, le manager rappelle les consignes et les actions à faire et les employés exécutent les différentes actions selon des routines ostensives. Du point

de vue de l'employé, la chaîne de faire faire imbriqué devient un *dire de faire* permanent qui s'impose à lui quelque soit la nature de la relation (contractuelle, hiérarchique, commerciale).

Le troisième chapitre analyse en détail les routines conversationnelles du *dire de faire* en rapport avec le *faire-faire* des autorités distantes pour montrer que ces dernières dans le cas de la franchise reposent essentiellement d'une part sur la proximité physique d'un manager qui dit ce qu'il faut faire aux employés en se référant en permanence (explicitement ou implicitement) aux textes qui lui donnent autorité pour parler ainsi, et d'autre part, sur la compétence communicationnelle des employés qui *savent dire* ce que ces autorités distantes leur fait dire aux clients.

L'analyse montre que les conversations sont standardisées, normalisées et formalisées comme des pratiques donnant de la valeur à la franchise (Knott, 2001). Parler au travail devient une routine (Boden, 1994) avec des dimensions ostensives et performatives (Feldman, 2000, Wright, 2013). L'espace de la station-service est asservie par des ostensifs (textes, outils, objets, rapports, etc.) qui disent aux sujets de faire, dans plusieurs zones de cet espace et de manière continue, ce qu'il faut faire (Grosjean, 2014). Dire à d'autres, écrire à d'autres, c'est aussi tisser des liens entre acteurs. Dire et écrire, c'est créer pour soi et pour les autres des connexions qui n'existaient pas avant l'acte d'énonciation ; dire et écrire c'est plus que faire, c'est faire lier (Assaraf, 1993). Ce dire se traduit par un schéma narratif chez Greimas (1976, 1983) : dire de faire c'est obtenir l'engagement, la compétence et la performance de l'autre pour quelqu'un qui manipule et évalue le faire. Dans ce sens, le schéma narratif de Greimas est considéré comme une succession canonique d'événements qui rendent compte de l'action et de ses auteurs, ainsi que du processus d'échange ou de co-orientation entre eux.

Le processus de co-orientation révèle la progression de la routine, d'une routine ostensive à une routine performative, sous la forme d'une « lutte » (Taylor, Robichaud, 2004) conversationnelle. L'ostensif devient dans la conversation, un agent qui dicte au sujet de faire les actions à faire, il donne à celui qui parle ou écrit « la force », qu'il ne peut avoir autrement, pour dire de faire (autoriser) ou ne pas faire (interdire) (Taylor, 2006<sup>14</sup>). Il devient également, une référence qui légitime l'action du sujet de faire en absence du sujet de faire-faire. Dans les organisations modernes la co-orientation est dynamique et hybride par la participation des non humains à l'action, elle prend une nature différente, celle d'ajuster le monde au mot, faire dire et dire de faire, ce qu'il faut faire, selon des modalités déontiques.

---

<sup>14</sup> Taylor, J.R., art. cit., p.152.

La routine se dessine ainsi dans l'espace et dans le temps par une mise en existence progressive d'allers retours entre micro et macro. Les actes de langage (directifs, promissifs, assertifs, expressifs...) s'imbriquent dans des schémas narratifs (Greimas, 1983), à propos d'un ou plusieurs objets, établissant des liens entre des sujets qui se rendent manifestes dans le processus de co-orientation et de négociation. La performativité d'une routine est l'achèvement de l'aspect ostensif qui subit une transformation mais ne disparaît pas. Le performatif et l'ostensif parviennent ensemble à l'existence (Souriau, 2009). Partir des actes de langage et de l'interaction comme micro-fondations de l'organizing est fondamental pour sortir les concepts de leurs désuétudes et incohérences en procédant à des mises à jour urgentes en vue d'établir leur cohérence avec un monde dans sa parfaite hybridité et connexion entre entités le composant.

Le passage du micro au macro, de l'interaction locale à l'organisation globale, en communication organisationnelle, et parallèlement en management, de la relation d'agence aux parties prenantes, et l'élargissement par l'agentivité non-humaine remet en question la définition traditionnelle de la subordination. L'exemple de la franchise montre que celle-ci subit plusieurs transformations pour devenir une subordination réelle ou de fait de l'employé de l'entreprise indépendante à un employeur distant. Cette extension, à l'époque de la mondialisation et de la globalisation, doit pousser l'Etat, à travers ses institutions, à repenser en urgence ce lien à la lumière des changements majeurs que subissent les organisations et les entreprises, en particulier celles éclatées. Revoir et conceptualiser la subordination est l'affaire du droit et plus particulièrement du droit du travail, fut un appel lancé par Supiot dans les années 1990.

## **Prolongements**

Cette discussion finale ouvre le débat sur les formes d'autorité que contribue à généraliser la franchise comme forme de management à distance. Comment *faire faire quelque chose à quelqu'un sans être présent physiquement*? Cette question n'est pas nouvelle et trouve un écho profond dans de nombreuses approches des organisations : économiques (risque d'opportunisme dans la relation d'agence et de parties prenantes (Eisenhardt, 1989<sup>15</sup>) et arbitrage entre coût de transaction marché et coût de hiérarchie (Williamson, 1995),

---

<sup>15</sup> Eisenhardt, K. M. (1989), «Agency theory: An assessment and review», The Academy of Management Review, vol.14, n°1, pp.57-74.

sociologiques (le pouvoir formel et informel, Crozier et Friedberg, 1977<sup>16</sup>) et psychologiques (soumission volontaire, Joule et Beauvois, 1999<sup>17</sup>). Elle intéresse aussi les recherches en communication organisationnelle sur l'action à distance et sur les dimensions performatives des pratiques conversationnelles (Cooren, 2013 ; Gramaccia, 2001, Denis, 2006<sup>18</sup>).

L'approche communicationnelle souligne que *faire faire quelque chose à quelqu'un* c'est forcément, à un moment donné, lui *dire de le faire*. La question de l'autorité à distance peut alors être revue à l'aune de l'efficacité de ce *dire (de faire)*. L'arbitrage initial entre *faire* et *faire-faire* se déplace et devient, dans une perspective communicationnelle, un arbitrage entre *faire soi-même quelque chose* ou *dire à quelqu'un d'autre de le faire*. Si la personne *fait ce qu'on lui dit*, c'est (par)fait : un mot permet d'économiser bien des efforts. Dans le cas contraire, le dire peut devenir un instrument assez encombrant : il faut répéter, justifier, expliquer, négocier, menacer, etc. au risque de perdre son temps en de vaines paroles et d'interminables palabres.

La situation idéale visée par la plupart des techniques de management à distance est une situation où les gens font ce qu'il faut faire sans même qu'il soit besoin de le leur dire. Comme toute situation idéale, elle n'est par définition, jamais atteinte. Pour d'innombrables raisons, les gens ne font jamais exactement ce qu'on leur dit et il est généralement plus prudent de prendre le temps de dire et redire tout ce qu'il faut faire. Le manager est le porte-parole du management à distance : il sert à redire les choses qu'il faut faire. L'enjeu du management est de parvenir à *faire-faire* sans trop avoir à *dire de faire* (i.e sans avoir à se resservir en permanence du *dire* comme d'un *faire*).

*Dire* devient alors quelque chose qu'il *faut faire*. Lorsqu'il faut « faire le flic » pour *faire taire* les élèves dans une classe, « faire la queue » au service après vente pour *faire réparer* un appareil ou « faire du spécifique » pour *faire utiliser* une nouvelle application de gestion... la personne qui parle (un instituteur, un client, un informaticien) dit bien à quelqu'un de faire quelque chose (se taire, réparer, utiliser). Mais elle le fait car, pour une et mille raisons, elle se sent « obligée » de le faire. Comme le voudrait un autre adage : « il faut (aller) dire soi-même

---

<sup>16</sup> Crozier, M. et E. Friedberg (1977), « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Seuil, Paris.

<sup>17</sup> Joule, R. V. et J. L. Beauvois (1999), « La soumission librement consentie ». Presses Universitaires de France, Paris.

<sup>18</sup> Cooren, F. (2013), « Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie », Le bord de l'eau, Lormont.  
Denis, J. (2006), « Préface: Les nouveaux visages de la performativité », Études de communication, n°29, pp.7-24.

les choses pour être servi ». *Dire de faire* devient alors non seulement *un faire* mais aussi un *faire-faire*.

Ce qui est frappant dans le cas de la station service étudiées (HGS's : *Highway Gaz Service' station*), c'est non seulement de voir les employés faire ce qu'on leur dit mais aussi de les voir eux-mêmes se mettre à *se dire les uns les autres ce qu'il faut faire* et se le dire les uns les autres, sur tous les tons et en toutes circonstances. *Dire de faire* sert à *faire faire*. Mais devoir *dire de faire*, parfois, nous *fait dire* des choses qui ne nous servent pas forcément. Tout est censé être géré à distance, mais finalement, il faut bien être là et même parfois « avoir le mauvais rôle ».

Juridiquement, le contrat de franchise est un accord de collaboration commerciale entre deux personnes juridiques indépendantes *autorisant et obligeant un transfert de savoir faire* en échange d'une garantie de distribution exclusive. Du point de vue du franchiseur, la question qui se pose est de savoir s'il vaut mieux *faire* (en interne) une tâche (en l'occurrence la distribution du carburant) ou s'il vaut mieux la *faire faire* (en externe). Dans les deux cas, bien sûr, il s'agit de faire faire quelque chose à quelqu'un. La différence est que dans le premier cas la délégation est interne et peut donc s'appuyer sur une relation hiérarchique alors que dans le second cas, elle est externe : le franchisé et ses salariés ne sont pas les subordonnés du franchiseur. Celui-ci ne peut pas, en théorie, leur donner d'ordres directs. Il n'est pas leur « supérieur » mais, selon les termes du contrat de franchise, leur « collaborateur ». En pratique, la différence entre les relations d'un gérant de franchise avec son franchiseur et celle d'un manager d'unité commerciale avec son directeur commercial est devenue de plus en plus mince : l'habillage contractuel ou juridique change mais, dans les deux cas, quelqu'un *dit ce qu'il faut faire* et quelqu'un d'autre doit *rendre compte de ce qui est fait*. Aujourd'hui, qualifier quelqu'un de « collaborateur » peut clairement vouloir dire qu'il est votre « serviteur », dans le sens de prendre une position inférieure (Assaraf, 1993), autrement dit, un « sens dessous » d'agir par rapport au sujet de faire-faire agissant dans un « sens dessus » (Latour, 2012).

De fait, en pratique, une collaboration commerciale peut difficilement être à la fois indépendante ET exclusive. Depuis David Ricardo (1817<sup>19</sup>) dans ces « principes de l'économie politique et de l'impôt » en passant par Adam Smith (1776<sup>20</sup>) dans son œuvre « La

---

<sup>19</sup> Ricardo, D. (1817), « Des principes de l'économie politique, et de l'impôt », Trad. de F.S. Constancio et J.B. Say, Aillaud, Paris.

<sup>20</sup> Smith, A. (1776), « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », édition électronique de

richesse des nations » jusqu'à Joseph Stiglitz (2002<sup>21</sup>, 2012<sup>22</sup>) dans ses œuvres « La grande désillusion » et « Le prix de l'inégalité » tous recherchent à un niveau macro, une société plus équitable et égalitaire (des relations symétriques). En partant du micro, nous constatons qu'en pratique, les relations sont asymétriques. En effet, le commerce se nourrit d'écarts entre des prix d'achat et des prix de vente : « faire du commerce » c'est « faire jouer la concurrence » entre des vendeurs et des acheteurs. Le commerçant est celui qui sait « négocier les prix » et qui a l'art de dire le chiffre qui *fait vendre* ou qui *fait acheter* à son avantage. Un commerçant qui achète et vend les produits d'un seul fournisseur à un prix donné est un commerçant d'un type particulier : on le fait acheter ce qu'il *doit vendre* et on lui dit le prix auquel il doit le faire acheter. Il est devenu un représentant commercial ou un responsable de point de vente. Il n'est donc plus indépendant. De fait, devenir un commerçant franchisé est rarement un premier choix. A l'obligation de résultat inhérente à toute activité commerciale juridiquement indépendante, s'ajoute toutes les obligations de moyen liées au *contrat de collaboration commerciale*. Certes, le franchiseur est obligé de « transférer son savoir-faire ». Mais cette obligation contractuelle l'autorise en retour à dire au franchisé ce qu'il faut faire, quand et comment, avec tout autant d'autorité que si leurs droits et obligations réciproques étaient établis par un contrat de travail, c'est-à-dire par un *contrat de subordination hiérarchique*.

L'analyse globale de l'autorité à distance chez HGS's est double : l'autorité est forte et très proche. Le *dire de faire* est indéniablement efficace. Mais est-il vraiment efficace ? On peut se poser la question au vu de l'arsenal de dispositifs de délégation, d'incitation et de contrôle déployé pour faire faire le travail dans une station service d'autoroute avec finalement peu de situations où le travail est fait sans qu'il soit besoin d'une personne physique pour dire qu'il faut le faire. Si on accepte de mettre provisoirement en suspens la question des sources d'autorité (droit commercial, droit du travail) ainsi que celle des figures autorisées (franchiseur-franchisé, employeur-employé, supérieur-subordonné, vendeur-acheteur) pour s'attacher à un bilan global de toutes les personnes qui peuvent, par leur présence physique dans la station service, faire faire quelque chose aux employés qui y travaillent, on s'aperçoit que cette présence est permanente. En fait, l'analyse de qui fait quoi et de qui fait faire dans une station service est question de point de vue : tout le monde, en effet, est là pour faire quelque chose. Le client est là pour se servir et payer, l'employé est là pour travailler et toucher un salaire, l'auditeur est là pour inspecter et rédiger un rapport... De ce fait, tout le

---

J.M. Tremblay, Université du Québec, Chicoutimi. Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>.

<sup>21</sup> Stiglitz, J.E., (2002), « La grande désillusion », Fayard, Paris.

<sup>22</sup> Stiglitz, J.E., (2012), « The Price of Inequality », W.W. Norton, New York.



monde fait faire quelque chose à quelqu'un : l'employé doit « faire la caisse », le manager doit « faire ses comptes », le franchiseur doit « évaluer un savoir faire ».

Du point de vue des dirigeants de l'entreprise distributrice de pétrole, la chaîne des droits et obligations qui lient le franchiseur au franchisé, l'employeur aux employés, le manager aux subordonnés est linéaire et simple. Elle permet de gérer à distance et d'externaliser la distribution d'essence sur les aires d'autoroute en la faisant faire par des entreprises sous contrat de franchise et leurs employés. L'autorité à distance s'appuie sur les droits et obligations réciproques constitués successivement par le contrat de franchise et le contrat de travail. Le contrat de franchise oblige le franchiseur à former les employés et l'autorise en retour à évaluer régulièrement les résultats de ce qu'ils font (stock, propreté, service, etc.). Quand il vient, c'est pour chiffrer une performance et la note qu'il donne fait autorité auprès de tous. Ses représentants, se présentent très régulièrement : hebdomadaire (livraison), mensuelle (client mystère) et trimestrielle (auditeur). Dans les obligations du franchisé, la présence physique est clairement requise. Parfois, comme chez HGS's, elle est déléguée à un manager dont la fonction est précisément de dire qui doit faire quoi et comment. Elle est doublée par celle du client, représentant le plus direct de ce qu'il faut faire et quand.

Les personnes qui se rendent à la station service (clients, auditeurs, livreurs) n'y viennent pas pour « passer le temps » mais parce qu'elles y ont *quelque chose à faire* (faire le plein, mettre une note, brancher un câble). Elles ne sont pas là pour « parler de la pluie et du beau temps » mais pour *dire ce qu'il faut pour obtenir ce qu'elles veulent* et pour pouvoir repartir satisfaite au plus vite. Dans l'immense majorité des cas, elles ne diront rien de plus que ce qu'il est nécessaire de dire et ne feront rien d'autre que ce qu'elles sont venues faire. Savoir que dire en toutes circonstances à ces clients pressés et anonymes devient un véritable savoir faire, implicitement requis mais formellement peu (re)connu. Certains clients peuvent parfois forcer à faire faire bien des choses aux employés... sans que ceux-ci ne puissent rien dire d'autre que ce qu'ils sont autorisés et obligés de dire. Cette recherche permet de dresser un tableau général de ce *dire de faire* et de ce *savoir dire* du point de vue des routines conversationnelles des employés de la station HGS.

Pour ceux qui y travaillent tous les jours, une station service est un lieu de vie particulièrement isolé. La distance est non seulement spatiale (éloignement géographique) mais aussi temporelle et sociale (Pacuelin, 2011; Bonneville et Grosjean, 2006). Tout ce qu'il faut faire est rythmé par des échéances routinières (la rotation des équipes, les réunions



hebdomadaires, la visite mensuelle du client mystère) et par le flux quotidien des clients anonymes. Du point de vue des employés, toutes ces personnes de passage sur la station service représentent « quelque chose à faire » et ne représente même que ça. De fait, il est très rare que l'on s'adresse à eux autrement que pour leur demander de faire quelque chose. L'essentiel de ce que disent les employés est consacré à faire ce qu'on leur dit (accueillir, renseigner, servir) ou à en parler. Projetée sur le seul axe de ce qui se dit dans le quotidien de HGS's, toute la chaîne de relations d'agence censée avoir été mise à distance est rendue physiquement présente de multiples façons et constitue même l'essentiel de ce dont on parle. Tout ce qui est dit vise à faire faire quelque chose à quelqu'un, ici et maintenant. S'entendre dire ce qu'il faut faire ou devoir dire qu'il faut le faire constitue l'essentiel des échanges quotidiens. Au centre des routines conversationnelles de la station service, se trouvent les employés qui *font ce qui est dit*. A proximité immédiate, se trouve le manager qui dit *ce qu'il faut faire*. A distance organisée, se trouve le franchiseur qui dit comment il faut le faire. Enfin, en présence fluctuante aux multiples visages, se trouvent les clients qu'il faut *satisfaire*.

32,5 % des échanges enregistrés au cours de l'enquête sont initiés par ces personnes afin de dire à un employé qu'elles veulent « se servir en carburant », « payer leurs achats », « vérifier les stocks », ...). Si l'employé parle, c'est pour dire ce qu'il faut dire et rien de plus (un accès, un prix, un renseignement...). Il rentre dans les obligations du franchiseur de « transférer ce savoir faire commercial » au franchisé au moyen de « formation des employés aux techniques de ventes ». L'essentiel du *savoir faire* à transférer concerne donc un *savoir dire*. De fait, des règles strictes gouvernent les façons de parler autorisées dans le quotidien de HGS's.

Dans les 5,5% des échanges où les employés se parlent entre eux, ils ne parlent que de ce qu'il leur faut faire (quand et comment). Ce qu'ils se disent a pour unique trame de fond tout ce qu'on leur dit de faire et les problèmes que cela leur pose (prioriser des urgences, signaler un dysfonctionnement, rendre compte d'une dégradation, garder le sourire quoique dise le client). Ils en parlent la plupart du temps à mots couverts et n'en disent mot en présence d'autres personnes. Tout ce non dit est une forme d'absence dans l'espace du faire : un *non faire savoir*. En fait, les employés font bien d'autres choses que ce qu'on leur dit de faire lorsqu'ils disent ce qu'il faut dire pour satisfaire les clients, le manager, le gérant.... L'analyse montre qu'ils auraient bien des choses à *faire savoir* sur ce qu'ils *savent dire*.

De Cicéron à Machiavel en passant par la Boétie, la recette du pouvoir d'un seul sur plusieurs (comment faire-faire) est finalement toujours la même, seul le talent du cuisinier fait la différence (comment dire-de-faire). Aujourd'hui plus que jamais, l'autorité à distance (comment faire-dire-de-faire) *se sert* à toutes les sauces, tous les jours à chaque repas (« Finis ta soupe. », « Vous désirez commander ? », « L'addition s'il vous plaît. »). Tour à tour client, salarié, épargnant, chacun s'autorise à dire et redire les mots qu'il faut dire pour être servi.

Des métaphores telles que « les frontières de l'entreprise », « appartenir à un service » ou « être un extérieur » ont pu avoir du sens. Leur signification devient de plus en plus incertaine dans des contextes organisationnels caractérisés par des dislocations-recompositions spatio-temporelles accrues (Le Moëne, 2008; Cooren, 2013; Vasquez, 2009). Les frontières se brouillent entre l'économique et le politique, le commercial et le juridique, le contractuel et le hiérarchique. L'autorité (la possibilité de dire ce qu'il faut faire) n'est plus attribuée une fois pour toute à un individu mais au contraire en permanence renégociée selon les contextes. L'étiquette, les protocoles, les formules de politesse qui régissaient les relations de servitude antérieures disparaissent peu à peu. Le serviteur devient prestataire de service. Comme avant, il fait ce qu'on lui dit. Mais il a désormais lui aussi « son mot à dire » sur *ce que servir veut dire*, dans la chaîne de délégation infinie. L'autorité devient alors plus que jamais une question de proximité/distance, présence/absence, parole/silence (« être proche des gens », « avoir de la présence », « tenir sa parole »). Ce qui était auparavant *tenu pour dit* (institué) est désormais sujet à débat : quelles sont les « frontières de l'entreprise » lorsque celle-ci est multinationale ? A quoi « appartient » un consultant et qui est-il tenu de servir ? Comment peut-on dire de quelqu'un qu'il est un « extérieur » alors qu'il occupe notre bureau depuis deux ans ? Toutes ces questions apparemment très théoriques se posent de manière très concrète lorsqu'il s'agit de faire exercice d'autorité à distance. Elles animent les sciences de gestion tout autant que les sciences de l'information et de la communication. Les travaux en communication organisationnelle doivent s'appuyer sur leur point de force : l'interdisciplinarité, indispensable dans un monde en mutation. Des auteurs comme Bernard (2010), Loneux (2007), De la Broise (2011) évoquent ainsi le concept de « migrations conceptuelles<sup>23</sup> » en faisant référence aux approches communicationnelles des organisations qui ne peuvent se réduire à l'apport d'une seule discipline comme la sociologie, le

---

<sup>23</sup> Bouillon, J.L., Bourdin, S. et C. Loneux (2007), « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication & Organisation*, n°31, pp.7-25.

management ou l'économie, etc. pour parler des institutions, des organisations et de l'Etat.  
Cette thèse espère avoir contribué à ce dialogue interdisciplinaire.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Aggeri, F. et A. Acquier** (2005), «La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?», AIMS.
- Akrich, M., Callon, M. et B. Latour** (2006), «Sociologie de la traduction, Textes fondateurs», Paris : Mines.
- Albarelo, L., Digneff, F., Hiernaux, J-P., Maroy, Ch., Ruquoy, D. et P. De Saint-Georges** (1995), «Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales », Paris : Armand Colin.
- Allam, D.** (2001), « L'entrepreneuriat en réseau et ses singularités managériales : singularités managériales et coordination », journée de recherche du LER@M. Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne.
- Allam, D.** (2007), « Droits économiques et franchise dans les transactions de services aux entreprises », Communication à la 8<sup>ème</sup> journée de l'Académie de l'entrepreneuriat : «Entreprendre dans les services aux entreprises : nouveaux enjeux, regards renouvelés», Chambéry, 27 Mars 2007.
- Alter, N.** (2003), « Mouvement et dyschronies dans les organisations », L'Année sociologique, n°2(53), pp.489-514.
- Altersohn, C.** (1992), « De la sous-traitance au partenariat industriel », Paris : L'Harmattan.
- Alvesson, M. et S. Deetz** (1996), «Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies», in: Clegg Stewart R., Hardy Cynthia (dir.), *Studying Organization: Theory & Method*, London: Sage Publications, pp.185–211.
- Alvesson, M. et D. Kärreman** (2000), «Taking the Linguistic Turn in Organizational Research», *The Journal of Applied Behavioral Science*, n°2(36), pp.136 -158.
- Arnaud, N.** (2008), « Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations inter-organisationnelles: une approche communicationnelle, le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », thèse de doctorat, université de Nantes.
- Assaraf, A.** (1993), « Quand dire, c'est lier, Pour une théorie des "ligarèmes" », *Nouveaux Actes Sémiotiques*, 5, 28, pp.1-29.
- Austin, J.** (1970), « Quand dire, c'est faire », Paris: Seuil.
- Austin, J.** (1956), « A Plea for excuses: The Presidential Address », *Proceedings of the Aristotelian Society*, New Series, Vol. 57 (1956 - 1957).
- Autissier, D. et F. Bensebaa**, (2006), « Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion », Paris : Economica.
- Balaze, G. et J-P. Faguer** (1996), « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.114.
- Ball, K.S. et S.T. Margulis** (2011), « Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation » *revue New Technology, Work and Employment* 26/2.
- Barreyre, P.Y.** (1968), « L'impartition, politique pour une entreprise compétitive », Paris : Hachette.
- Barreyre, P.Y. et M. Bouche** (1982), « Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter entreprises : les politiques d'impartition », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp 8-17.
- Barthélémy, J. et C. Donada**, (2007), « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, 2007/8 n° 177, pp. 97-99.
- Bazet, I.** (2002), « Le travail de planification », Thèse de doctorat, Université de Toulouse Le Mirail.

**Bazet, I., Jolivet, A. et A. Mayère** (2008), « Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation », *Communication & Organisation*, n°33, pp.30- 39.

**Bazet, I. et G., De Terssac**, (2001), « Analyse sociologique du travail de planification : le plan en acte », in : Erschler Jacques et Grabot Bernard (dir.), *Organisation et gestion de la production*, Hermes Science, pp.79-118.

**Beaud, S. et F. Weber** (1997), « Guide de l'enquête de terrain », Paris : La Découverte.

**Becker, H.S.** (2002), « Les ficelles du métier, comment conduire sa recherche en sciences sociales », Paris : La Découverte.

**Becker, H.S.** (1986), « Ecrire les sciences sociales », Chicago: Economica.

**Benoît-Barné, C. et F. Cooren**, (2009), «The Accomplishment of Authority Through Presentification : How Authority Is Distributed Among and Negotiated by Organizational Members», *Management Communication Quarterly*, Volume 23, Number 1, August 5-31.

**Bernoux, P.** (2010), « Sociologie du changement : dans les entreprises et les organisations », Paris : Seuil.

**Boltanski, L. et T. Laurent** (1991), « De la justification : les économies de la grandeur », Paris : Gallimard.

**Bonneville, L. et S. Grosjean**, (2006), « L' « Homo-Urgentus » dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence », *Communication & Organisation*, n°29, pp.21-46.

**Bonneville, L. et S. Grosjean**, (2007), « Repenser la communication dans les organisations », *Communication des organisations*, Paris : L'Harmattan.

**Borzeix, A. et B. Fraenkel**, (dir.) (2001), « Langage et Travail. Communication, cognition, action », Paris : CNRS Editions.

**Bouba-Olga, O. et M. Grossetti** (2008), « Socio-Economie de Proximité », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n°3, Octobre, pp. 311-328.

**Bougnoux, D.** (2001), « Introduction aux sciences de la communication », Paris : La Découverte.

**Bougnoux, D.** (1995), « La communication contre l'information », Paris : Hachette.

**Bouillon, J.L.** (2008), « L'impense communicationnel dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations », *Sciences de la société*, n°74, pp.65-84.

**Bouillon, J.L.** (2005), « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication*, n° 28, pp.91-105.

**Bouillon, J.L., Bourdin, S. et C. Loneux** (2008), « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation », *Sciences de la Société*, pp.3-9.

**Bouillon, J.L., Bourdin, S. et C. Loneux** (2007), « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication & Organisation*, n°31, pp.7-25.

**Boulay, J. et O. Chanut** (2010), « Les réseaux de franchise », Paris : La Découverte.

**Bourdieu, P.** (1982), « Ce que parler veut dire, L'économie des échanges linguistiques », Paris : Fayard.

**Boure, R.** (2008), « Les origines des sciences de l'information et de la communication », *Regards croisés*.

**Boussard, V.** (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs pregnants », *Sociologie du travail*, n°4(43), pp.533-551.

**Boutet, J.** (1997), « Construire le sens, Sciences pour la communication », 42, Editions scientifiques européennes.

- Bouzon, A.** (2004), « La place de la communication dans la conception de systèmes à risques », Paris : L'Harmattan.
- Bouzon, A.** (2002), « Communiquer dans l'incertain, la communication dans les processus de conception innovante à risques maîtrisés », HDR en Sciences de l'Information et de la Communication.
- Bouzon, A. et V. Meyer**, eds. (2006), « La communication organisationnelle en question: méthodes et méthodologies ». Paris: L'Harmattan.
- Brassac, C.** (2004), « Action située et distribuée et analyse du discours : quelques interrogations », *Cahiers de Linguistique Française*, (26), pp.251-268.
- Brassac, C.** (2001), « L'interaction communicative, entre intersubjectivité et interagentivité », *Langages*, n°144(35), pp.39-57.
- Breton, T.** (1994), « Le télétravail en France : situations actuelles, perspectives de développement et aspects juridiques », Paris : La Documentation.
- Buscato, M.** (2010), « La fabrique de l'ethnographe, dans les rouages du travail organisé », Toulouse: Octarès.
- Canivenc, S.**, (2011), « L'autogestion dans la société de l'information québécoise », Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Diane-Gabrielle Tremblay (dir.).
- Carayol, V.** (2005), « Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles », *Etudes de communication*, n°28, pp.77-89.
- Carayol, V.**, (2004), « Communication organisationnelle : une perspective allagmatique », Paris : L'Harmattan.
- Carayol, V.**, (2000), « Pour une approche communicationnelle de la qualité », *Communication & Organisation*, n°17, pp.239-256.
- Castoriadis, C.** « Autogestion et hiérarchie ». Editions grain de sable. Site web : <http://infokiosques.net/article>.
- Cazal, D.** (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation* 9, 1er semestre / Spring.
- Chanut, O.** (2004) « Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : Pouvoir, confiance et contrat », 9<sup>ème</sup> journée de recherche en Marketing, Actes Colloque Dijon, 4-5 novembre 2004, Session7, pp.17-41.
- Chanut, O. et C. Poirel** (2012), « Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise », *Revue française de gestion*, vol. 38, n°223.
- Cochoy, F., Garel, J-P. et G. De Terssac**, (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000 », *Revue française de sociologie*, n°4(39), pp.673-699.
- Coninck, F.D.** (1995), « Travail intégré, société éclatée », *Le Sociologue*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Cooren, F.** (2013), « Manière de faire parler, Interaction et ventriloquie », Lormont : Le Bord de L'eau.
- Cooren, F.** (2010), « Comment les textes écrivent l'organisation », *revue Etudes de Communication*, n°34, pp.23-40.
- Cooren, F.** (2010), « Ventriloquie, performativité et communication », *Réseaux*, n°5(163), pp.33-54.
- Cooren, F.** (2006), The Organizational World as a Plenum of Agencies, in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, pp.81-100.
- Cooren, F.** (2004), « Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings », *Organization*, 11 (3), pp. 373-393.



- Cooren, F. et D. Robichaud** (2011), « Les approches constitutives », in Sylvie Grosjean et Luc Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle, Approches, Processus et enjeux*, Québec : Chenelière Education.
- Cooren, F. et D. Robichaud** (2006), « Globaliser et disloquer en situation d'interaction : Comment asymétrise-t-on une relation? », in : Laforest Marty, Vincent Diane (dir.), *Les interactions asymétriques, Nota Bene, Langue et pratiques discursives*, Québec, pp.113-131.
- Cooren, F., Brummans, B.H.J.M. et D. Charrieras** (2008), «The coproduction of organizational presence: A study of Medecins Sans Frontieres in action », *Human Relations*, n°10(61), pp.1339-1370.
- Cooren, F., Taylor, J.R. et E.J. Van Every** (2006), «Communication as organizing : empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation», Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Cooren, F. et G.T. Fairhurst** (2004), «Speech timing and spacing: The phenomenon of organizational closure », *Organization*, Nov, pp.793-824.
- Cordelier, B. et P. Breduillieard** (2012), « Performativité des chartes d'utilisation des réseaux socionumériques en entreprise. Une pragmatique par l'engagement et la contrainte », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2012/1 Volume 2012, pp. 128-143.
- Cordelier, B. et M.H. Montagnac** (2008), « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication & Organisation*, n°33, pp.8-16.
- Coriat, B.**, (1994), « Penser à l' envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise », Paris : Christian Bourgois.
- Coriat, B. et O. Weinstein** (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris : Librairie Générale Française.
- Courpasson, D.** (2000), « L'action contrainte : organisations libérales et domination », Paris : PUF.
- Courrent, J.M.** (2003), «Ethique et petite entreprise », *Revue française de gestion*, n°144(2003/3), pp.139-152.
- Courtés, J.** (1976), « Introduction à la sémiotique narrative et discursive », Paris : Hachette.
- Courtright, J.A., Fairhurst, G.T. et E. Rogers** (1989), «Interaction patterns in organic and mechanistic systems», *Academy of Management Journal*, n°32, 4, pp. 773-802.
- Crozier, M. et E. Friedberg**, (1977), «L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Paris : Seuil.
- Dalbin, S. et B. Guyot**, (2007), « Documents en action dans une organisation : des négociations à plusieurs niveaux », *Études de communication*, pp.55-70.
- D'Almeida, N. et Y. Andonova** (2006), « La communication des organisations », in *Sciences de l'information et de la communication, Objets, savoirs, discipline*, (S. Olivesi (dir)).
- Datchary, C.** (2011), « La dispersion au travail », Toulouse : Octarès.
- Delcambre, P.** (2008), « Un état des recherches sur les « communications Organisationnelles » en France (2000-2007) : l'âge de la transmission? », *Sciences de la société*, n°74, pp.11-26.
- Delcambre, P.** (2007), « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation* n°31, pp.42-63.
- Denis, J.** (2006), « Préface : les nouveaux visages de la performativité », *Etudes de Communication*, n°29, pp.8-24.
- Denis, J. et D. Pontille** (2010), « Performativité de l'écrit et travail de maintenance », *Réseaux*, 163, pp.105-130.
- Depelteau, F.** (2000), « La démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ à la communication des résultats », Bruxelles : De Boeck université.

- De Terssac, G.** (2003), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », in : De Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris : La Découverte, pp.11-33.
- De Terssac, G.** (2002), « Le travail : une aventure collective », Toulouse : Octares.
- De Terssac, G. et B. Maggi** (1996), « Autonomie et conception », in : De Terssac Gilbert, Friedberg Erhard (dir.), *Coopération et Conception*, Toulouse : Octares, pp.243-267.
- De Terssac, G. et E. Friedberg** (1996), « Coopération et conception », Collection Travail & activité humaine, Toulouse : Octares.
- De Terssac, G., Tremblay D-G. et Alaluf M.** (2000), « Ou va le temps de travail ? », Collection Travail, Toulouse : Octares.
- Devetter, F.X.** (2002), « Vers une nouvelle norme des temps de travail ? Temps subis ou temps choisis ? », *Formation emploi*, n°78, pp.53-67.
- Devetter, F.X. et J. Gadrey** (2001), « L'économie de la disponibilité temporelle au travail : la convention fordiste et ses remises en cause », Université des sciences et technologies de Lille.
- Didry, C. et R. Brouté** (2006), « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in Petit, H. et N. Thèvenot (dir) *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris : La Découverte, pp.47-70.
- Dionysiou, D.D., et H. Tsoukas** (2013), « Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective », *Academy of Management Review*, 38, pp.181-205.
- Donada, C. et B. Garrette** (1995), « Le partenariat vertical : définition et exemples », *Les Cahiers de Recherche du groupe HEC*, n°545.
- Ducrot, O.**, (1984), « Le dire et le dit », Paris : Les éditions de Minuit.
- Duhautois, R. et C. Perraudin** (2010), « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance, Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, 2010/4 n° 162, p. 101-127.
- Dumez, H.** (2008), « De l'obligation de rendre des comptes ou accountability », *Gérer et comprendre*, n° 91, pp.4-8.
- Dumoulin, C.** (1999), « Le management à distance des équipes virtuelles », Colloque Management Technologique, Groupe ESC Grenoble, décembre.
- Dumoulin, R. et A. Martin** (2003), « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *Revue Française de Gestion*, n° 143, mars - avril, pp.55-66.
- Durand, J-P.** (2004), « La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire », Paris : Seuil.
- Ehlinger, S., Perret, V. et D. Chabaud** (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *RFG*, vol. 33, n° 170, pp. 155-172.
- Eisenhardt, K. M.** (1989), « Agency theory: An assessment and review », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp.57-74.
- El Abboubi, M. et A. Cornet** (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & Avenir*, n° 33, p. 275-297.
- El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K. et R. Perrigot** (2009), « Quels sont les savoirs-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ? », Rapport d'étude, Paris, Fédération française de la franchise.
- Elias, N.**, (1993), « Engagement et distanciation, contributions à la sociologie de la connaissance », Paris : Fayard.
- Elias, N.**, (2003), « Qu'est-ce que la sociologie ? », Paris : Pocket.
- Engeström, Y.** (1999), « Communication, discourse and activity », *Communication Review*, 3, pp.165-185.



- Eymard-Duvernay, F.** (1999), « Les compétences des acteurs dans les réseaux », Réseau et coordination, pp.153-178.
- Fauré, B.** (2010), « L'agentivité textuelle entre métatextualité et performativité : le cas des Operguid dans l'industrie pétrochimique », Etudes de communication, n°34, pp.61-74.
- Fauré, B.** (2008), « La fabrique des comptes dans une entreprise de BTP », Gérer et comprendre, n° 91, pp.26-35.
- Fauré, B., Quaram, Y. et D. Robichaud** (2014), « How do people make sense of (talking) routines in organizing process? Conversational routines as constitutive of organizational continuity across time and space », Sixth International Symposium on Process Organization Studies, June 19-21, 2014.
- Fauré, B. et D. Robichaud** (2013), « Les approches communicationnelles, discursives et langagières des organisations. Genèses et convergences d'un dialogue », Sciences de la société, n°88, pp.3-20.
- Fauré, B. et L. Rouleau** (2011), « The strategic competence of accountants and middle managers in budget making Accounting », Organization and Society 36 (3), pp.167-182.
- Fauré, B., et A. Bouzon** (2010), « French approaches to the performative properties of language at work: An Overview ». Management Communication Quarterly, 24 (4), pp.620-626.
- Fauré, B., B. Brummans, H. Giroux, and J. R. Taylor** (2010), « The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication ». Human Relations, 63 (8):1249-1273.
- Fauré, B. et G. Gramaccia** (2006), « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », Etudes de communication, n°29, pp.25-37.
- Fédération française de la franchise**, (2003), Le code de déontologie européen.
- Feldman, M.S.** (2000), « Organizational routines as a source of continuous change », Organization Science, 11, pp.611-629.
- Feldman, M.S., et B.T., Pentland** (2005), « Organizational routines and the macro-actor », In Czarniawska, B. & T., Hernes (Eds) Actor-Network Theory and Organizing (pp.91-111), Elanders Berlings, Sweden: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Feldman, M.S., et B.T., Pentland** (2003), « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, Administrative Science Quarterly, 48, pp.94-118.
- Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K.H. et T.L. Madsen** (2012), « Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure », Journal of Management Studies 49:8 December, pp.1351-1374.
- Floris, B.** (1997), « Médiations symboliques et communication d'organisation dans les relations socioprofessionnelles », Communication et Organisation, n°11, pp.121-137.
- Fontaine, M.** (2002), « le contrat d'outsourcing : analyse d'ensemble et distinction des opérations voisines », in les aspects juridiques de l'outsourcing ouvrage sous la direction de M. Fontaine, D. Philippe et C. Delforge, Bruylant.
- Fossier, A. et E. Gardella** (2006), « Entretien avec Bruno Latour », Revue Tracés, n°10, pp.113-130.
- Foucault M.** (1984), « Dits et écrits », " Des espaces autres " (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), Architecture, Mouvement, Continuité, n° 5, octobre, pp. 46-49.
- Fraenkel, B.** (2007), « Actes d'écriture : Quand écrire c'est faire », Langage et Société, n° 121-122, pp.101-112.
- Fraenkel, B.** (2006), « Actes écrits, actes oraux : la performativité à l'épreuve de l'écriture », Études de Communication, pp.69-93.
- Fusilier, B. et P. Lannoy** (1999), « Comment « Aménager par le management », Hermès, n° 25, pp.181-198.

- Gaulejac, V.** (2005), « La société malade de la gestion », Paris : Seuil.
- Ghantous, N., Chameroy, F., Léo, P.Y. et J. Philippe** (2013), « L'internationalisation des réseaux de franchise, Processus et clefs de succès », Rapport d'étude, Paris, Fédération française de la franchise.
- Ghertman, M.** (2003) « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue française de gestion*, 2003/1, n° 142, pp. 43-63.
- Giddens, A.** (1987), « La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration », (Audet Michel, trad.), Paris : Presses Universitaires de France.
- Giddens, A.** (1994), « Les conséquences de la modernité », (Meyer Olivier, trad.), *Théorie sociale contemporaine*, Paris : L'Harmattan.
- Giordano, Y.** (1998), « Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 26-27, pp.20-35.
- Girin, J. et M. Grosjean** (1996), « La transgression des règles au travail », Paris : L'Harmattan.
- Giroux, N. et L. Marroquín** (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159(31), pp.15-44.
- Goffman, E.**, (1973), « La mise en scène de la vie quotidienne, la présentation de soi », Paris : Les Editions de Minuit.
- Goullet, C. et F. Meyssonier** (2009), « Le contrôle des réseaux de franchise », document de travail, Lemna.
- Gramaccia, G.** (2011), « Les stratégies performatives dans le discours environnementaliste », *Recherches en communication*, n°35, pp.79-90.
- Gramaccia, G.** (2001), « Les actes de langage dans les organisations », Paris : L'Harmattan.
- Greenan, N., Guillemot, D. et Y. Kocoglu** (2010), « Présentation », *Réseaux*, N°162, pp.9-32.
- Greimas, A.J.** (1983), « Du sens II », Paris : Seuil.
- Greimas, A.J. et J. Courtès** (1993), « Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage », Paris : Hachette.
- Greimas, A.J. et E. Landowski** (1979), « Introduction à l'analyse du discours en sciences sociales », Paris : Hachette.
- Groleau, C.**, (2006), « One Phenomenon, Two Lenses: Understanding Collective Action From the Perspectives of Coorientation and Activity Theories », in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, pp.157-177.
- Groleau, C.**, (2001), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », in : Autissier David, Wacheux Frederic (dir.), *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris : L'Harmattan, pp.155-179.
- Grosjean, S.** (2014), « Existe-t-il une manière de voir organisationnelle ? De l'intérêt de suivre les « practices of seeing » en organisation », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2014/1, vol.8, n°1, pp.143-177.
- Grosjean, S. et L. Bonneville** (2009), « Saisir le processus de remémoration organisationnelle des actants humains et non humains au cœur du processus », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°2(3), pp.317-347.
- Grosjean, M. et M. Lacoste** (1999), « Communication et intelligence collective, Le travail à l'hôpital », Paris : PUF.
- Grusenmeyer, C.** (1995), « De l'analyse des communications à celles des représentations fonctionnelles partagées, une application à la relève de poste », Thèse de doctorat en Psychologie cognitive soutenue le 31 janvier 1995, INRS, Paris.

**Grusenmeyer, C.** (2007), « Sous-traitance et accidents », Publication réalisée dans le cadre de l'avis d'experts « sous-traitance interne », Institut Nationale de Recherche et de Sécurité.

**Guilhon, A.** (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in : Torres Olivier (dir.), PME: de nouvelles approches, Paris : Economica, pp.55-67.

**Hamon-Cholet, S. et C. Rougerie** (2000), « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », Economie et statistique, n°339-340, pp.243-255.

**Handy, C.** (1995), « Trust and the virtual corporation », Harvard Business Review, vol.73, n°3.

**Hatchuel, A. et B. Segrestin** (2009), « Subordination formelle, subordination réelle : Quand le contrat de travail cache l'entreprise », forum de la régulation 2009.

**Heller, T.** (2009), « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, pp.108-120.

**Heller, T.** (2009), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, n°15.

**Hertel, G., Geister, S. et U. Konradt** (2005), « Managing virtual teams : A review of current empirical research », Human Resource Management Review, n°15, pp.69-95.

**Howard-Grenville, J.A.** (2005), « The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context », Organizational Science, 16, pp.618-636.

**Hutchins, E.** (1994), « Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses », Sociologie du travail, n°4 (36), pp.451-473.

**Isaac, H.** (2004), « Technologies mobiles, et management : émergence d'un manager nomade »

**Isaac, H., Campoy, E. et M. Kalika** (2007) « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », Revue Management & Avenir, n°12, pp.153-172.

**Ivanov, I.** (2013), « Organisation et communication interne : le cas d'un journal interne en train de se faire », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Arlette Bouzon.

**Jardin, E.** (2002), « L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ? Organisations : le pouvoir invisible », Sciences humaines, n°125, pp.24-28.

**Jauréguiberry, F. et S. Proulx** (2011), « Usages et enjeux des technologies de communication », Toulouse : Erès.

**Jeanneret, Y.** (2006), « Les multiples visages de l'urgence. Point de vue sur le travail », Communication et Organisation, n°29, pp.243-249.

**Jensen, M.C. et W.H. Meckling** (1976) « Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, 3, 4, pp.305-360.

**Joule, R. V. et J. L. Beauvois** (1999), « La soumission librement consentie », Paris : Presses Universitaires de France.

**Journé, B.** (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol.8, n°4, pp.63-91.

**Kalika, M.** (2002), « Le défi du e-management », in Kalika M., Les défis du management, Paris : Ed. Liaisons, pp.221-236.

**Kaufmann, J.C.** (2006), « L'enquête et ses méthodes : l'entretien compréhensif », Paris : Colin.

**Knott, A.M.** (2003), « The organizational routines factor market paradox », Strategic Management Journal, 24, p.929-943.

**Knott, A.M.** (2001), « The dynamic value of hierarchy », Management science, vol. 47, n° 3, March, pp.430-448.

- Kurland, N.B. et D.E. Bailey** (1999), «Telework: The advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime», *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.53-67.
- Lacity, M.C. et R. Hirschheim** (1993), «Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities», Chichester : J. Wiley, p.273.
- Lamy, M.N.**, (2011), « Où va la distance, par des temps agités ? Réponses d'une organisation distancielle, l'open university », *Distances et savoirs*, 2011/4, vol. 9, pp.611-618.
- Latour, B.** (2012), « Enquête sur les modes d'existence, une anthropologie des modernes », Paris : La Découverte.
- Latour, B.** (2010), « Prendre le pli des techniques », *Réseaux*, 2010/5, n°163, pp.11-31.
- Latour, B.** (2007), « Changer de société, refaire de la sociologie », (Guilhot Nicolas, trad.), Paris : La Découverte.
- Latour, B.** (2002), « La fabrique du droit, Une ethnographie du Conseil d'Etat », Paris : La Découverte.
- Latour, B.** (1989), « La science en action », Paris : La Découverte.
- Laurens, C.** (2014), « Communication et travail collectif des soignants en situation de métissage à l'hôpital. Le cas des cadres de santé, infirmières et aides-soignantes », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Arlette Bouzon.
- Le Guern, P.** (2007), « L'observation : méthodes et enjeux », in : Olivesi Stephane (dir.), *Introduction a la recherche en SIC*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.13-33.
- Leloup, J.M.** (2000), « La Franchise. Droit et Pratique », Dalloz-Sirey, 3<sup>ème</sup> édition,
- Le Moënné, C.** (2008), « L'organisation imaginaire ? », *Communication & Organisation*, n° 34, pp.130-152.
- Le Moënné, C.** (2004), « La communication organisationnelle a l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises », *Sciences de la Société*, n° 62, pp.209-224.
- Le Moënné, C. et S. Parrini-Alemanno** (2008), « Management de l'évaluation et communication », *Communication & Organisation*, n° 38, pp.7-14.
- Léon, E.** (2005), « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », *Revue Internationale sur le travail et la société*, volume 3, n°2, octobre, pp.114-144.
- Licoppe, Ch.** (2010), « Les apparitions médiatisées et leurs effets performatifs », *Réseaux*, 2010/5, n° 163, pp. 131-162.
- Loneux, C. et R. Huët**, (2011), « Responsabilité sociale des entreprises, éthiques et communication », in Sylvie Grosjean et Luc Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle, Approches, Processus et enjeux*, Québec : Chenelière Education .
- Lyon-Caen, A.**, (2006), « Droit du travail, subordination et décentralisation productive », in Héloïse Petit et Nadine Thèvenot (dir), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris : La Découverte, pp.87-97.
- Maingueneau, D.** (2009), « Les termes clés de l'analyse du discours », Paris : Seuil.
- Mariotti, F.** (2005), « Qui gouverne l'entreprise en réseau ? », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Marty, E.** (2010), « Journalismes, discours et publics : Une approche comparative de trois types de presse, de la production à la réception de l'information », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Pascal Marchand et Anne Burguet.
- Marty, S.** (2014), « Communication et processus décisionnel. Le choix du film des jeunes publics au cinéma », Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Toulouse 2. Dirigée par Arlette Bouzon.
- Mayrhofer, U.** (2011), «La gestion des relations siège-filiales, Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue française de gestion*, 2011/3 n° 212, pp. 65-75.

- McPhee, R.D. et Z. Pamela** (2000), «The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation», *Electronic Journal of Communication*, n°1- 2(10).
- Mercier, S.** (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 2010/3 n° 33, p. 142-156.
- Miège, B.** (2005), « La pensée communicationnelle », Grenoble : PUG.
- Mintzberg H.**, (1986), « Le pouvoir dans les organisations », (Sager Paul, trad.), Paris : Ed. d'Organisation.
- Mintzberg H.**, (1979), « The structuring of organizations : a synthesis of the research », Michigan: Prentice-Hall.
- Mispelblom, F.** (1999), « Au-delà de la qualité, conditions de travail et politiques de bonheur », Paris : Ed. Syros.
- Mitchell, R.K., Agle B.R. et D.J. Wood**, (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts» *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.
- Mondada, L.** (2000), « Les effets théoriques des pratiques de transcription », *Linx*, 42, pp.131-146.
- Morel, Ch.,** (2002), « Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistants », Paris : Gallimard.
- Moriceau, J.L.** (2006), « Théorie des parties prenantes et figures sans visages», in Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes*, Paris : La Découverte, pp.43-53.
- Morillon, L., Bouzon, A. et F. Cooren**, (2009), « Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail », *Communication & Organisation*, n°36, pp.7-18.
- Munroe, R., et J. Mouritsen** (1996), « Accountability: power, ethos and the technologies of managing », Thomson Learning Emea.
- Nelson, R.R., et S.J., Winter** (1982), « An evolutionary theory of economic change», Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Neuville, J.P.** (1998), « La tentation opportuniste : Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, n°1(39), pp.71-103.
- Nizet, J.** (2007), « La sociologie de Anthony Giddens », *Repères sociologie*, n°497, Paris : La Découverte.
- O'Leary, M.B. et J.N. Cummings**, (2007), «The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams», *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 3 (Sep., 2007), pp. 433-452.
- Olivesi, S.** (2007a), « Introduction a la recherche en SIC », Presses Universitaires de Grenoble.
- Olivesi, S.** (2007b), « Le travail du concept. Théories, modèles, catégories », in : Olivesi Stéphane (dir.), *Introduction a la recherche en SIC*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.221-240.
- Olivesi, S.** (2006a), « La communication au travail, une critique de nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises », Grenoble : PUG.
- Olivesi, S.** (2006b), « Sciences de l'information et de la communication: objets, savoirs, discipline », Grenoble : PUG.
- Pacquelin, D.** (2011), « La distance : questions de proximités », *Distances et savoirs*, 4, vol. 9, p. 565-590.
- Paillé, P.** (2006), « La méthodologie qualitative, postures de recherche et travail de terrain », Paris : Armand Colin.
- Patej, S.** (2002), « Etude des scénarios dangereux en stations-service », Rapport final, octobre 2002, Direction des Risques Accidentels, INERIS.



- Pecqueur, B. et J.B. Zimmermann** (2002), « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail, n°02A26, GRECAM.
- Pénard, Th., Raynaud, E. et S. Saussier** (2004), « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur-franchisé », ATOM/DECAS, Rapport d'étude pour le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mai.
- Pène, S.** (1994), « Un « prêt-a-écrire » pour inscrire l'activité : analyse de postes, bilans d'entretien, écriture de procédures », Education Permanente, n°120(3), pp.39-57.
- Pentland, B.T. et M.S. Feldman** (2008), « Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action », Information and Organization, 18, pp. 235-250.
- Peretz, H.** (1998), « Les méthodes en sociologie, l'observation », Paris : La Découverte.
- Perlo, A. et C. Hills** (1998), « Réunir et souder une équipe virtuelle », L'Expansion Management Review, Mars, pp.114-119.
- Perraudin, C., Thèvenot, N., Tinel, B. et J. Valentin** (2006) « Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique », Economie et institutions, 2<sup>ème</sup> semestre, 9, pp.35-56.
- Pesqueux, Y.** (2008), « Un modèle organisationnel du changement? », Communication et organisation, n°33, pp.86-92.
- Piette, I. et L. Rouleau** (2008), « Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux », Cahiers de recherche du GEPS, n°2(2), site web : <http://web.hec.ca/geps/GePS-08-02.pdf>
- Queinnec, Y., Barthe, B., et F. Verdier**, (2000), « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité au travail : des rapports ambigus et complexes », in : De Terssac Gilbert Tremblay et Diane-Gabrielle (dir.), Ou va le temps de travail ?, Toulouse : Octarès, pp.133-142.
- Quélin, B.** (2007), « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », Revue française de gestion, 2007/8, n°177.
- Quélin, B.** (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », Revue française de gestion, 2003/2, n° 143, pp. 13-26.
- Quéré, L.** (2008), « Une modernisation conservatrice ? », Réseaux, n°148-149(26), pp.29-46.
- Quéré, L.** (1988), « Sociabilité et interactions sociales », Réseaux, n°29(6), pp.75-91.
- Rallet, A.** (2002), « L'économie de proximités. Propos d'étape », Etud. Rech. Syst. Agraires Dév., n°33, pp. 11-25.
- Rallet, A.** (1999), « L'Economie de Proximités », Communication à l'Ecole-Chercheur INRA, Le Croisic, 8-10 décembre.
- Rallet, A. et A. Torre** (2005), « Proximity and localization », Regional Studies, Vol. 39, n°1, pp.47-60.
- Rerup, C., et M., Feldman** (2011), « Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning », Academy of Management Journal, 54, pp.577-610.
- Reynaud, J.D.** (1997), « Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale », Paris : Colin.
- Reynaud, J.D.** (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », Revue française de sociologie, pp.5-18.
- Ricardo, D.** (1817), « Des principes de l'économie politique, et de l'impôt », Trad. de F.S. Constancio et J.B. Say, Paris : Aillaud.
- Ricœur, P.** (1997), « L'idéologie et l'utopie », Paris : Seuil.

- Robichaud, D.** (2006), «Steps Toward a Relational View of Agency», in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, pp.101-114.
- Robichaud, D. et Cooren, F.** (2013), « Organization and Organizing. Materiality, Agency, and Discourse», New York & London: Routledge.
- Robichaud, D. et C. Benoit-Barné** (2010), « L'épreuve de la conversation : comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel », *Etudes de communication*, n°34, pp.41-60.
- Robichaud, D., H. Giroux, and J. R. Taylor** (2004), «The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing ». *Academy of Management Review*, 29 (4), pp.617-634.
- Robson, K.** (1992), « Accounting numbers as "inscriptions": Action at a distance and the development of accounting ». *Accounting, Organizations and Society*, 17 (7/8), pp.685-708.
- Rojot, J. et F. Wacheux** (2006), « Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », in : Autissier David, Bensebaa Faouzi (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris : Economica, pp.127-133.
- Rupelle, G. et M. Kalika** (2009) « Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ? », *Management & Avenir*, 2009/10 n° 30, pp. 51-74.
- Sacks, H., Schegloff, E.A. et G. Jefferson** (1974), «A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation », *Language*, n°4(50), pp.696-735.
- Salançon, A.**, (2009), « Innovation informationnelle et changements organisationnels : l'exemple de la traçabilité agroalimentaire informatisée. », *Études de communication*, 33, pp.153-169.
- Searle, J. R.**, (2005), «What is an Institution? », *Journal of Institutional Economics*, n°01(1), pp.1-22.
- Searle, J.R.**, (2001), «Meaning, Mind and Reality », *Revue internationale de philosophie*, n°2, pp.173-179.
- Searle, J.R.** (1972), « Les actes de langage, essai de philosophie de langage », Paris : Hermann.
- Segrestin, D.** (2004), « Le mythe de l'organisation intégrée », *revue de Sciences de la société*, n°61.
- Simon, H.A.** (1983), « Administration et processus de décision », (Greffé Xavier, ed., Dauzat Pierre-Emmanuel, trad.), *Collection Gestion*, Paris : Economica.
- Smith, A.** (1776), « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », édition électronique de J.M. Tremblay, Université du Québec, Chicoutimi. Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>.
- Souriau, E.** (2009), « Les différents modes d'existence : Suivi de l'œuvre à faire », Paris : Presses Universitaires de France.
- Stiglitz, J.E.** (2002), « La grande désillusion », Paris : Fayard.
- Stiglitz, J.E.** (2012), « The Price of Inequality », New York : W.W. Norton.
- Suchman, L.A.** (1994), « Plans and situated actions: The problem of human-machine communication », New York: Cambridge University Press.
- Supiot, A.** (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit Social*, N°2, février 2000, pp.131-145.
- Taylor, J.R.** (2006), « Coorientation : A Conceptual Framework », in Cooren Francois, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, pp.141-156.
- Taylor, J.R.** (2006), « Communication et la constitution de l'organisation : La perspective de l'école de Montréal », *Org & co, Bulletin de liaison bimestriel*, n° 16, juin, pp.2-15.

- Taylor, J.R.**, (1999), «What is organizational communication? Communication as a dialogic of text and conversation », *The Communication Review*, n°1(3), pp.21-63.
- Taylor, J.R.**, (1993), « La Dynamique de Changement Organisationnel : une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et Organisation*, n°3, pp.50-93.
- Taylor, J.R. et D. Robichaud**, (2004), «Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking », *Organization*, n°3(11), pp.395-413.
- Taylor, J.R. et E.J. Van Every** (2000), «The emergent organization: Communication as its site and surface», Lawrence Erlbaum Associates.
- Thévenot, L.** (1995), « L'action en plan, *Sociologie du travail* », n°3(37), pp.411-434.
- Thompson, E.P.** (2004), « Temps, discipline du travail et capitalisme industriel », Paris : La Fabrique.
- Tinel, B., Perraudin, C., Thèvenot, N. et J. Valentin**, (2007), « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, 1<sup>er</sup> semestre, 41, pp.153-164.
- Torre, A.** (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N° 3, pp.409-437.
- Torrès, O.** (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, n°144(2003/3), pp.119-138.
- Torrès, O.** (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, n°2(10), pp.9-43.
- Tsoukas, H. et R., Chia** (2002), « On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, n°13, 5, pp.567-582.
- Turner, S. et V., Rindova** (2012), « A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change, *Organization Science*, 23, pp.24-46.
- Van de Ven, A.H. et S.P. Marshall** (2005), «Alternative Approaches for Studying Organizational Change », *Organization Studies*, n°9(26), pp.1377 -1404.
- Vásquez, D.C.** (2009), « Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili », Thèse de Doctorat, Université de Montreal.
- Vásquez, C. et L. Marroquín** (2008), « A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? », *Sciences de la société*, n°74, pp.26-41.
- Veltz, P.** (2008), « La grande transition, la France dans le mode qui vient », Paris : Seuil.
- Veltz, P.** (2003), « Le travail et l'individu au risque des réseaux », in Moati Ph. (dir), *Nouvelle économie, nouvelles exclusions ?*, Paris : Editions de l'Aube, pp.87-103.
- Veltz P.**, (2000a), « Le Nouveau monde industriel », Paris : Gallimard.
- Veltz P.**, (2000b), « Temps et efficacité du travail : un lien à repenser », in : De Terssac Gilbert, Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Collection Travail, Toulouse : Octares, pp.105-118.
- Venard, B.**, (2006), « La gestion du sens a des fins de domination : usage de l'idéologie dans une joint venture », in : Autissier David, Bensebaa Faouzi (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris : Economica, pp.219-247.
- Vidaillet, B.** (2003), « Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation », Paris : Vuibert.
- Viruéga, J.L.**, (2005), « Traçabilité, Outils, méthodes et pratiques », Paris : Editions d'Organisation.
- Wacheux F.** (2000), « Le paradigme de la structuration sur l'analyse des situations de travail : effets en retour dans les processus de routinisation », in : Autissier David, Wacheux Frederic (dir.), *Structuration et Management des organisations– Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris : L'Harmattan, pp.295-315.



- Weber, M.** (1995), « Economie et société », Tome 1 : Les catégories de la sociologie, Paris : Plon.
- Weick, K. E.** (2001), « Making sense of the organization », Blackwell, Malden (Mass.).
- Weick, K. E.** (1995), « Sensemaking in organizations », London: Sage Publications.
- Weick, K. E.** (1979), « The social psychology of organizing », New York : MacGraw-Hill.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. et D. Obstfeld,** (2005), « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, n°4(16), pp.409-421.
- Weisseberg, J.L.** (1999), « Présences à distance », Paris : L'Harmattan.
- Williamson, O.E.** (1985), « The economic institutions of capitalism », New York: Free Press.
- Winkin, Y.,** (2004), « De quelques origines américaines des sciences de la communication », *Hermès*, n°38, pp.103-110.
- Winkin, Y.** (2001), « Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain », De Boeck Université / Seuil.
- Winkin, Y.** (2000), « La Nouvelle Communication », Paris : Seuil.
- Wittgenstein, L.** (1953), « Philosophical investigations », Trad. G.E.M. Anscombe, Oxford: Blackwell.
- Wright, A.** (2013), « Organizational routines : toward a communicational perspective », *Sciences de la société*, n°88, pp.3-20.
- Zacklad, M.** (2008), « Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations », in actes (CD-ROM) du colloque « Qu'est-ce qu'une organisation? Matérialité, action et discours », 21-22 Mai 2008, Montréal, voir site web : <http://www.groupeplog.umontreal.ca/francais/colloque/>, pp.1-23.
- Zarifian, P.** (1995), « Le travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle », *Dynamiques d'entreprises*, Paris : l'Harmattan.
- Zimmerman, D.H.,** (2005), « Introduction: Conversation Analysis and Social Problems », *Social Problems*, n°4(52), pp.445-448.

## ANNEXES

---

**Convention de transcription** (selon Gail Jefferson, 1984) :

***Tours de paroles***

- [ Chevauchement. Le crochet apparaît sur chacune des deux lignes où commence le chevauchement des deux tours de parole.
- = Enchaînement immédiat entre deux tours (un locuteur s'arrête de parler et le locuteur suivant commence immédiatement à parler, marquant une accélération du rythme).

***Silences et pauses***

- (.) Pause (dans le tour d'un locuteur) inférieure à 1 seconde
- (1.5) Pauses chronométrées (supérieures à 1 seconde. Ici : 1,5 seconde)

***Rythmes***

- : Allongement d'un son. Un allongement très important est marqué par plusieurs fois deux points.
- Mot interrompu par le locuteur
- Réalité Indique une certaine insistance sur le propos (mots soulignés)

***Voix et intonations*** (adapté)

- / Intonation fortement montante
- \ Intonation fortement descendante

***Actions et gestes***

- ((*il se tourne*)) Les gestes et actions sont notés entre parenthèses en italiques.

## Interaction 29

**Date** : 29 août 2010

**Heure** : 9h34min

**Durée** : 1min15s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : E1 et client

- 1 **E1** : Bonjour monsieur ((sourire))
- 2 **Client** : Bonjour ((sourire))
- 3 **E1** : C'est la six? ((sourire))
- 4 **Client** : Oui c'est ça
- 5 ((Le client donne sa carte bancaire à E1 avec le sourire, E1 la prend
- 6 avec le sourire et l'insère dans le terminal de paiement))
- 7 **E1** : Ah! La carte ne passe pas\ !
- 8 **Client** : Ah m. ! Je n'ai pas un autre moyen de paiement à part mon chéquier.
- 9 **E1** : J'ai pas le choix (.) je prends votre chèque avec une pièce d'identité s'il
- 10 vous plaît! =
- 11 **Client** : = D'accord (.) Tenez Madame
- 12 **E1** : Merci ((il prend le chèque, note le numéro de la plaque d'immatriculation du
- 13 véhicule et le numéro de la carte d'identité du client au dos du chèque, imprime le
- 14 chèque et le lui remet pour vérification et signature))
- 15 **E1** : Voilà monsieur ! ((Le client signe le chèque et récupère sa pièce d'identité))
- 16 **Client** : Merci (.) bonne journée au revoir ((Sourire))
- 17 **E1** : Bonne journée monsieur (.) au revoir ((Sourire))

## Interaction 30

**Date** : 29 août 2010

**Heure** : 9h35min

**Durée** : 1min 10s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : E1 et client

- 1 **E1** : Bonjour monsieur ((sourire))  
2 **Client** : Bonjour madame ((sourire))  
3 ((Le client pose son chéquier sur le comptoir de la caisse))  
4 **E1** : Le patron ne prend pas les chèques monsieur !  
5 **Client** : Je comprends pas (.) le monsieur avant moi a payé par chèque !  
6 **E1** : C'est une exception=  
7 **Client** : =C'est une exception! Pourquoi ?  
8 **E1** : Je vous explique (.) le monsieur (.) sa carte bancaire ne passe pas et n'a  
9 que le chèque comme moyen de paiement (.) et il n'a pas dépassé les 15  
10 euros=  
11 **Client** : =c'est con ! En France, le chèque est un moyen de paiement\  
12 **E1** : Non ! La loi nous donne le droit de refuser les chèques (.) il suffit de le  
13 noter sur les pompes dans un coin visible.  
14 **Client** : Qu'est-ce qu'on fait maintenant?  
15 **E1** : Vous n'avez pas 15 ou 10 euros en espèces (.) pour que le reste en  
16 chèque ne dépasse pas les 15 euros.  
17 **Client** : Non (.) je n'ai rien d'autres que mon chéquier (1,5) Si vous voulez pas je  
18 pars!  
19 **E1** : Allez-y, si vous voulez ! Ca changera rien à mon salaire (.) et j'appelle  
20 la police.  
21 **Client** : Vous refusez un moyen de paiement et vous appelez la police !

## Interaction 44

**Date** : 13 octobre 2010

**Heure** : 10h15min

**Durée** : 2h 32min

**Lieu** : Réserve

**Participants** : CS1, M2, G3, G4, RA, RD, M, Ei.

- 1 **CS1** : Tout le monde est là ?
- 2 **M2** : Oui
- 3 **CS1** : Alors bonjour à tout le monde (.) la plupart de vous me connaisse (.) je ne connaissais  
4 pas quelques personnes. Aujourd'hui, officiellement, on vous présente en accord avec  
5 la société GP2A à travers la société GP2, donc, votre nouveau pétrolier et votre  
6 nouveau patron qui se présenteront tout à l'heure. Donc, c'est officiel (.) je sais qu'on  
7 est passé par une phase « bruit de rails » comme on dit sur autoroute. Officiellement,  
8 bien évidemment on ne pouvait pas vous l'annoncer tant que nous GP1 nous n'avait pas  
9 confirmé qu'on avait perdu le poste (.) et ce n'était pas à GP1 de vous annoncer quel  
10 pétrolier avait gagné la concession. Ce n'était pas une volonté de cacher (.) c'est le  
11 problème que nous rencontrons souvent lorsqu'il y a ce jeu d'appel d'offre (.) comme  
12 vous le savez là, tous les quinze, vingt années. Jusqu'à maintenant, qu'on est à cette  
13 étape je dirai incontournable (1.0) Donc, on se doit de respecter le process, je dirai pour  
14 de fortes raisons qui sont en détail : on ne pouvait pas vous annoncer de façon officielle  
15 (.) plutôt qu'on a pu vous le faire à travers monsieur G3 (.) quand j'ai pu lui donner  
16 le feu vert (.) la venue, l'arrivée de votre nouvelle marque pétrolière GP2. Voilà, donc  
17 sous le nom vous verrez que vous connaissez déjà, GP2A. Donc dès aujourd'hui, je  
18 vous présente un petit peu les enjeux de demain, la société GP2A, le projet je pense  
19 qu'on va vous parler un petit peu, n'hésitez pas de poser des questions d'ordre général  
20 à la fin, bien évidemment, c'est le moment ou jamais (.) donc, vous avez le patron de  
21 GP2A, la date officielle de passage, de changement, se fera courant décembre, je ne  
22 sais pas si elle était annoncée ! ((il regarde RA et G3)).
- 23 **G3** : Oui, oui ! ((confirmation par un mouvement de la tête))
- 24 **RA** : J'aimerais en parler à la fin
- 25 **CS1** : Donc, on vous confirmera cette date / On a travaillé ensemble à travers la SARL G3 et  
26 à travers l'enseigne GP1, moi j'ai de beaux souvenirs de quelques personnes avec qui  
27 j'ai travaillé jusqu'à maintenant, notamment le manager M, que je connaissais plus,

28        donc vous allez voir, vous avez fait un bout de chemin avec la filiale, avec des  
 29        Retailers, vous avez eu plusieurs, vous aurez de nouveaux gérants (.) nouvelles façons  
 30        de travailler peut être (.) un nouvel outil de travail peut être ! Ce n'est pas à moi de le  
 31        confirmer. Je pense que tout est beau, ce n'est que du positif, donc je pense  
 32        qu'aujourd'hui, l'idée c'est de vous rassurer de continuer à travailler tel que tous les  
 33        jours. Voilà, moi je m'attarderai pas plus. On va vous laisser la parole.

34    **RA** : On va d'abord se présenter et puis peut être on fera un petit tour donc chacun se  
 35        présente quoi ! L'objectif premier de se rencontrer aujourd'hui est de se connaître  
 36        physiquement et puis ensuite de vous dire qui est la société GP2, et derrière, la société  
 37        GP2A qui sera votre interlocuteur, donc je me présente R.A. responsable réseau  
 38        autoroute GP2A autoroute de GP2. Vous verrez dans la petite présentation que j'ai  
 39        préparée, qu'il y a deux sociétés en France qui exploitent l'enseigne GP2. Je vais vous  
 40        expliquer tout ça. Je suis accompagné de CS2 celui que vous verrez le plus souvent ici,  
 41        qui est le chef de secteur sud GP2A autoroute (.) c'est votre interlocuteur et  
 42        l'interlocuteur aussi de nos gérants. Retenez bien ce visage (.) il est sympathique (.) Il  
 43        est stéphanois (.) il est fier de l'équipe de Saint-Etienne, vu le classement, ils ont du mal  
 44        à rester premier ((rire)) (1.5) et puis R.D. le responsable de diversification et en  
 45        particulier la partie restauration, il y tient une bonne expertise, parce qu'il est un ancien  
 46        d'Auto-Grill Réseau Iris Cafétéria. Il y a beaucoup à faire parce que c'est un nouveau  
 47        métier chez nous/. On va faire beaucoup de création (.) je parle de la restauration dans le  
 48        réseau, donc on va être assez occupé/ (.) je vous propose qu'on fasse un petit tour (.)  
 49        pour que chacun nous dise son nom /et peut être sa mission dans la station\.

50    **E3** : Je m'appelle E3, je suis là depuis trois ans et je suis plutôt côté cafétéria.

51    **E7** : Je m'appelle E7, j'ai le poste de nuit, je ne fais que le poste de nuit.

52    **M** : Je suis le manager de la station, je suis sur la station depuis 6ans, j'ai commencé par un  
 53        poste de caissière, avec les anciens patrons nous avons lancé la cafétéria, les petits  
 54        plats chauds, les petites salades, voilà ! On était très content parce que c'était bien, un  
 55        point de réussite et lorsque ce monsieur là (G1) est partie, on m'a proposé ce poste de  
 56        manager que j'occupe depuis 3ans.

57    **E6** : Je m'appelle E6, je suis là depuis quelques années, je suis un employé polyvalent.

58    **E1** : Ça ne fait que 3ans que je suis là, c'est vrai que mon orientation est plutôt cafê- et  
 59        Cuisine.

60    **RA** : Je ne vous ai pas présenté le gérant, parce que j'avais l'intention dans la présentation de  
 61        l'aborder rapidement (.) je vais essayer de vous expliquer qui nous sommes/. Parce que

GP2, on est beaucoup, beaucoup moins connus que GP1, mais vous verrez finalement on est presque plus nombreux aujourd'hui<sup>1</sup> ((il fait un sourire en regardant le chef de secteur CS1)) (1.5) vous avez une société qui s'appelle GP2 International, un holding qui regroupe un certain nombre de sociétés en Europe, elles sont toutes des sociétés familiales indépendantes et en générale de toutes petites sociétés\ Le cas de la France est un peu particulier (.) en France vous avez deux sociétés : GP2A et GP2B qui se partagent le territoire national en deux (.) sur une ligne qui va en gros de ville A à ville B, tout ce qui est à l'est est GP2A et tout ce qui est à l'ouest est GP2B (.) le siège historique est à ville C, c'est encore là où se trouve GP2A aujourd'hui. Ces deux sociétés qui sont un peu équivalentes en taille, sauf que GP2A est plus importante en implantation et en maillage sur autoroute (.) Encore plus important, à partir de l'année prochaine, parce qu'aujourd'hui si vous voulez, nous, on a 23 stations autoroutières et on aura 19 de plus en un mois (.) le décalage par rapport à GP2B est dû en fait, à des concessions sur le territoire GP2B qui se terminent en 2015. Nous, on est plein dans les vagues de renouvellement de concessions et eux le sont plutard sur leur propre réseau (.) ((il montre quelques images sur son ordinateur)) alors vous voyez surtout pas grand-chose, mais simplement, qui sommes nous (.) Le capital de cette société, il est uniquement familial, 100% familial (.) il est détenu par une famille qui est la famille D. c'est claire, il n'y a pas d'autres actionnaires. C'est parfaitement claire (.) vous voyez c'est vraiment très très familial (.) ça n'a rien à voir avec ce que vous devez connaître sur des sociétés internationales beaucoup plus importantes\ Cette famille gère un certain nombre d'établissements en France et aussi des filiales. Dans ces filiales à 100%, il y a aussi GP2A Distribution qui gère l'ensemble des activités hors-autoroutes et puis l'usine des lubrifiants qui est basée à V1. Sachant que notre groupe a trois sièges le siège historique à V2 (.) un siège où il y a notre président aujourd'hui à V3 et un autre à V4. Il y a un certain nombre de filiales autres qui sont une société de transport qui s'appelle M qui gère une partie du transport des produits, mais pas seulement, et puis aussi, on a, vous allez le voir d'ailleurs, dans ce schéma là ((il fait signe de la main à son ordinateur sur lequel apparait une image qui n'est pas claire)) là vous voyez mal, mais c'est la structure de notre logistique en France, mais on importe beaucoup de produits de méditerranée qui arrivent sur FOS, vous allez me dire, en ce moment ça tombe mal (.) c'est pas encore très tendu, mais ça pourrait l'être. Mais on a aussi un



94 certain nombre de dépôts et de capacités en propre (.) on est propriétaires de dépôts,  
 95 notamment dans le nord-est (.) soit à V1 ou à V2 et puis on est actionnaire dans un  
 96 certain nombre d'autres dépôts avec d'autres groupes pétroliers\ (2.5) ((il montre un  
 97 tableau sur l'écran de son ordinateur)) Ça c'est notre structure logistique en quelques  
 98 chiffres évidemment ça va faire sourire les gens de chez GP1 ((il sourit et regarde  
 99 CS1)), on ne vend qu'un peu plus de deux millions mètres cubes par an, c'est un peu  
 100 dérisoire pour vous ((il regarde CS1)). A l'origine si vous voulez (.) on est surtout un  
 101 grand faiseur de fioul domestique\, on le reste parce que l'ensemble du réseau de GP2  
 102 en France, avec les deux sociétés représente 5% du part de marché en France. Le fioul  
 103 domestique qui est une très grosse activité pour nous (.) On est une toute petite société/  
 104 450 personnes\, comparée aux 140 000 personnes de Total, c'est tout petit. Mais c'est  
 105 aussi une grosse PME quand même. Et notamment sur GP2A autoroute, on s'est  
 106 structuré puisqu'il y a quelques années, il y avait quelques personnes et un président.  
 107 Aujourd'hui, on commence à grossir et bien plucher<sup>1</sup> parce qu'on a beaucoup de travail.  
 108 On a 265 camions aussi et une usine de lubrifiants comme je disais tout à l'heure (.)  
 109 Alors, on a un certain nombre de valeurs, ça peut surprendre mais des valeurs  
 110 auxquelles on est habitué et auxquels on est très attaché. On dit toujours que nos  
 111 trois valeurs de base c'est la réactivité, parce qu'on est petit (.), la proximité, parce  
 112 qu'on est très terrain (.) et la flexibilité, parce qu'on sait s'adapter aux évolutions des  
 113 situations et on l'a prouvé dans le cas des appels d'offre (.) et on a fait quand-même  
 114 assez fort en 2010/. Finalement, et il y a quelques années personne ne comptait sur nous\  
 115 (.), tout le monde était gentil avec nous, je pense aux pétroliers, aux groupes pétroliers  
 116 (.) et aujourd'hui c'est plus tendu, on nous aime moins, ce qui est très nocif pour nous.  
 117 Ce que ça veut dire être réactif, c'est de savoir saisir des opportunités majeures sur le  
 118 marché français, (.) c'est le cas des appels d'offre du coup. C'est aussi l'idée du  
 119 maillage international, parce qu'aujourd'hui sur autoroute on est maillé de façon qui  
 120 n'est pas régulière et notamment on était assez absent du sud de la France, parce qu'on  
 121 était présent qu'à V2 sur la A8 et puis sur pas loin d'ici à V3, sur l'autoroute qui était  
 122 une priorité pour nous sur le réseau Escota. V3 est sans doute une petite position (.)  
 123 mais on a un bon espoir de la développer, même si elle était très bien exploitée jusqu'à  
 124 maintenant (1.5) On a décidé à travers quelques investissements pour développer le  
 125 chiffre d'affaires et puis on a plus de chance de grossir à une Total ou à une Agip.

Comme je disais tout à l'heure, flexibilité, capacité à s'adapter, puisqu'on sait grandir et prendre les décisions qu'il faut pour pouvoir s'adapter à notre croissance et à la logistique (.) pour nous c'est assez facile de trouver rapidement des emplois pour pouvoir renforcer notre logistique là où on en a besoin/ (.) même si aujourd'hui on est pas plus en difficulté que les autres, du fait que, le contexte de FOS est tendu\, on a d'autres possibilités. D'autres vocations restent familiales et indépendantes (2.0) je dis ceci pour vous rassurer/ (.) Il y a pas de projet de se faire racheter dans trois mois. Donc, on tient bien la route (.) et le dernier point le confirme, on a la confiance des acteurs financiers sur la durée (1.0). Vous savez on a gagné un sur trois des appels d'offre (.) quand on sait ce que coûte les travaux sur les projets de modernisation et de reconstruction pour une PME, c'est extrêmement lourd/ (.), et si on le fait, c'est que les banques nous suivent, c'est quand même un bon signe sur la santé de l'entreprise (1.0) Et puis on a fêté l'année dernière, là c'est le 81<sup>ème</sup> anniversaire cette année de l'existence de la société, donc une PME qui existe depuis 80 ans, c'est quand même un bon signe ((il montre sur l'écran de son ordinateur)), voilà ! Vous voyez rien du tout, je vais essayer simplement (.) vous allez voir surtout les points vert qui sont encerclés, c'est les sites existants, et les points verts non encerclés qui sont tout ce qu'on a gagné dans les appels d'offre\ . C'est pour ça qu'on voit plusieurs points verts dans le sud. Vous voyez notre maillage pour demain, à partir de janvier 2011 (.) vous voyez qu'on est un peu plus équilibré qu'avant ((il regarde le gérant actuel de la station service)) et là ça va faire sourire le gérant de la station, on a juste un trou (.) qui nous gênes beaucoup ((rire)), qui s'appelle Lyon-Avignon et là on est très gêné, et d'ailleurs ça nous chagrine beaucoup, on va s'en occuper bientôt ((il montre une autre diapositive sur son ordinateur)) là vous le voyez pas, c'est la structure de GP2A Autoroute, il y a un président qui s'appelle P.C. qui est un des trois de la famille. Chacun est président d'une filiale et donc je suis son adjoint pour le réseau et j'ai moi-même un adjoint pour la partie exploitation qui est le patron de CS2, lui vous le verrez aussi fréquemment, c'est D.E., vous le verrez peut être moins souvent que CS2, il s'occupe de toute la partie exploitation, il manage les chefs de secteurs. Mlle H. qui vous la verrez souvent, qui est la responsable maintenance autoroute chez nous, on est organisé comme ça, par présence humaine. ça vaut ce que ça vaut, mais on est des gens de terrain, le chef de secteur est aussi un responsable maintenance que vous verrez régulièrement. Peut être que ça se passe pas comme ça en Irlande, en Afrique ou en Asie, on a quelqu'un sur le terrain (.) Et puis j'ai une adjointe, qui s'occupe avec moi des dossiers de

développement qui est mademoiselle C., que vous verrez moins souvent (.) elle s'occupe de la communication aussi dans le réseau, et puis toute une partie technique avec quelqu'un que vous allez voir beaucoup dans les mois qui viennent qui s'appelle Y qui est le patron des travaux (.) vous allez le voir beaucoup avec notre assistant maître d'ouvrage qui nous accompagne dans tous les programmes de réalisation des travaux/, et ces gens là:: vous allez, à partir de maintenant pendant un an et demi, vous allez les voir assez fréquemment (.) et puis des fonctions de support évidemment, qui sont tous des comptables qui travaillent pour nous (.) et la diversification petit à petit de P.G. qui sera avec M. F., à partir de janvier prochain, qui est un ex-GP1 aussi (.) vous voyez qu'on aime bien les gens de chez GP1 ((il regarde CS1 et G3)). Donc ça, c'est un point important, c'est pour ça que j'attendais pour vous parler des futurs gérants, nous on a clairement une stratégie d'exploitation, la location-gérance, comme c'est le cas pour GP1, en tous cas, et on n'a pas du tout l'intention de changer de stratégie et de passer à la gestion directe demain avec les managers-salariés. Ce n'est pas du tout notre stratégie, nous on veut se reposer sur des gérants, sur des commerçants indépendants, autonomes et patrons d'entreprises\ . Donc, demain vous aurez des patrons qui se sont intégrés à GP2A Autoroute, qui sont monsieur et madame G4 qui sont présents, ils connaissent bien GP1 en plus (.) donc il y a une certaine continuité, si vous voulez, dans la façon de travailler/, vous avez un patron qui était un gérant. Demain vous aurez des patrons qui seraient des gérants aussi, des locataires gérants mandataires pour le carburant et locataires gérants pour l'activité hors carburant. Donc, il y a une continuité, vous changer d'interlocuteurs pour l'enseigne, mais une continuité dans l'exploitation ((il regarde le couple de gérants G4)) vous gérez les deux sites. ((Il se retourne vers les employés)), ils ne vont pas gérer que la station 1, ils géreront aussi la station 2 avec un nouveau projet (.) bien le plus important pour vous, c'est que dans le cadre de l'article 12212 du code de travail<sup>1</sup>, l'ensemble des propositions actuelles de rémunération et de classifications seront reconduites, donc pour vous rassurer à ce niveau là. Je pense que

---

<sup>1</sup> Selon l'article L.122-12 alinéa 2 du Code du travail, devenu l'article 1224-1 de ce code dispose que «s'il survient une modification dans la situation juridique d'un employeur, notamment par succession, vente, fusion, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise », « Les droits et obligations qui résultent pour le cédant d'un contrat de travail (...) existant à la date du transfert sont, du fait de ce transfert, transférés au cessionnaire » (article 3-1 de la Directive européenne du 12 mars 2001). Pour plus d'explications voir François Taquet « Mémento de jurisprudence en droit social ».

187 c'est le point le plus important pour vous.

188 **E2** : On voit le sourire revenir ((rire))

189 **RA** : Vous save::z (.) tout simplement vous dire (.) c'est la loi ! =

190 **G4** : = Vous avez ((il regarde

191 RA)), si je peux me permettre, vous avez un contrat de travail, ben il est dans la

192 continuité, on ne peut pas vous refaire un contrat de travail, on va garder votre

193 ancienneté, pour la simple raison, je dis qu'à partir du 21 décembre, ce n'est plus la

194 SARL du G3 qui vous paye le salaire, mai:s c'est nous.

195 **RA** : Je voulais vous parler aussi un peu des atouts de notre société. D'abord, je reviens sur

196 ce point, c'est très important, c'est qu'on est une organisation qui est très proche du

197 terrain. Donc vous allez nous voir régulièrement, surtout le CS2, c'est quand même

198 rassurant pour vous. Les gérants, un interlocuteur permanent, je pense que c'est

199 important en cas de problèmes, vous pouvez savoir qu'on peut s'adresser à des gens (.)

200 On est très attaché à cette notion de relations humaines, c'est impératif pour nous.

201 On a des perspectives encore intéressantes, vous savez qu'on accepte la carte EuroGP1

202 dans le réseau GP2 depuis quelques temps, on est très content, la carte EuroGP1M

203 représente 30% de nos ventes de volumes ((en carburant)) en cartes privatives. On n'est

204 pas loin de faire autant de volume en carte GP1 qu'en DKV. Ça c'est le premier point,

205 c'est important, on aimerait bien avoir la carte GP1S, mais bon chaque chose en son

206 temps ((il regarde CS1 et G3 et sourit)). Et puis surtout on a un nouvel agrément, qui

207 est BP+ (Potex), qui regroupe plusieurs sociétés pétrolières : BP France, Agip, EMV

208 qui est une société autrichienne et Statoil qui est une société scandinave, c'est un réseau

209 de 250 stations et donc c'est important qu'on puisse rentrer dans ce regroupement,

210 c'est-à-dire qu'à partir du début 2011, l'ensemble du réseau GP2 acceptera les cartes

211 Butex, ça c'est quand même très très intéressant pour nous. C'est une vraie stratégie de

212 notre entreprise de se développer, ((montre sur l'écran de son ordinateur, un ensemble

213 de logos de différents groupes pétroliers)) il y a une partie des logos, et on a l'attention

214 de se battre pour prendre aussi la carte, notamment GR ((c'est la carte pétrolière du

215 groupe pétrolier Total)) du marché français. Alors qu'au niveau des partenariats

216 commerciaux, on a un partenariat majeur, en boutique avec le groupe Casino, donc une

217 continuité avec l'enseigne Casino que vous connaissez en plus, vous ne serez pas

218 dépayés. Et puis, on a un partenariat, en restauration avec la société SG, c'est une

219 filiale du groupe, premier restaurateur européen en restauration collective, c'est une

220 grosse société et on a créé ensemble un nouveau concept (.) trois niveaux d'offres (.)

une offre, on va dire : bar, sandwicherie, café (.) une offre large : Café plus, on fait un peu de plats chauds (.) et une offre de restauration loft. Ici, ((Il montre sur son ordinateur, tout le monde se rapproche pour voir, surtout les employés de la station)) on aura, une offre Café Plus avec de la restauration chaude, pour continuez sur ce que disait madame M, et on n'a pas du tout l'intention de cassez ça, surtout on va apporter quelques chose de nouveau sur le plan marketing, ça sera sans doute plus attractif dans le décor sans rejetez l'offre produite telle qu'elle se trouve aujourd'hui, on va essayer de l'argumenter pour rajouter des choses, soyez rassuré par rapport à ça ! (.) Je parlais des atouts cartes privatives ((il montre sur l'écran de son ordinateur les logos de différentes cartes de paiement pétrolières)), voilà le panel des cartes qui sont acceptées dans notre réseau aujourd'hui, donc vous voyez, ça commence à faire un peu de monde. On accepte des cartes anglaises, espagnoles, de tous les pays d'Europe, sachant bien que celle-ci ((il met le doigt sur la carte de paiement GP1)) est une carte majeure pour nous. Je reviens sur la restauration Kilomètre Café, Kilomètre Café est l'enseigne de notre concept de restauration (.) Kilomètre Café Offre Large : il y a un décor, une thématique, un peu des années 60 aux Etats-Unis, vous verrez c'est assez sympathique et moderne à la fois. Je pense que vous apprécierez et dans cette offre commerciale, on a une partie salé-sucré classique, je veux dire dans la partie salée : des sandwichs frais, paninis et salades mais on a aussi des plats chauds : pâtes, saucisses, frites, pizzas et puis vous faites des grills et ici je pense qu'on va pas faire autrement que des grills, donc il y aura une continuité par rapport à ça. Donc une offre assez large quand-même. Et puis évidemment une offre sucrée avec les salades de fruits, tartes et viennoiseries, c'est tout ce qu'on peut faire sans doute en offre plus large aujourd'hui. (.) R.D. vous voulez rajouter autre cho:se ?

**RD** : Non ! Non ! Si ce n'est qu'il s'agit d'un ensemble de méthodes, de concepts, donc ça va professionnaliser, ça va aller en s'améliorant quoi, parce que derrière, il y a un franchiseur qui travaille tous les jours pour améliorer nos produits.

**RA** : Même sur un petit site comme ici, on va le traiter comme un gros site, donc les concepts seront les mêmes que dans les autres stations sur les axes les plus importants, ça sera pas un concept dégradé, c'est ça ce que je veux dire. Nous serons franchisés de SG ((SG est une grosse société de restauration européenne)) et toutes nos obligation seront transférées à notre gérant. Autre chose ((il montre sur l'ordinateur le plan de l'architecte pas trop claire et des images de la station après les travaux prévues en 2011)) quelques images, vous voyez pas grand-chose, mais du projet, les perspectives

255 du projet de demain. En fait, je vais vous expliquer en gros ce qui va se passer, on va  
256 procéder à une extension du bâtiment par l'avant, on va aligner la façade devant, on va  
257 étendre la terrasse sur la partie cloisonnée actuelle, en tout l'extension va représenter  
258 273 m<sup>2</sup>. Les sanitaires qui sont ici ((il met son index sur l'écran)) vont être reportés là  
259 ((il indique le côté extérieur de la cafétéria mais de l'extérieur)) et on va créer un  
260 concept global qui est assez classique, quand le client va rentrer dans la station il va  
261 trouver la boutique à droite, dans la continuité le bar et le café et puis à gauche quand il  
262 retournera, il trouvera l'espace distribution automatique et les sanitaires qui seront  
263 reportées de là à là ((il indique l'emplacement actuel des sanitaires et celui futur qui sera  
264 du côté cafétéria)). C'est quand même un projet assez lourd au regard de la structure  
265 actuelle, mais on s'élargit. C'est le projet de modernisation et de construction, il y aura  
266 des choses qui seront plus ou moins compliquées : il y aura quatre phases pour les  
267 travaux : on va commencer par la restauration, la boutique, on décidera en fonction de la  
268 date de l'obtention du permis de construire déjà déposé. On verra à quel moment on est  
269 capable de démarrer les travaux, si on est très proche de la saison, on va attendre, on  
270 démarrera pas. On démarre en septembre, à priori on démarre en septembre 2011, avec  
271 un projet qui sera bien sympa et ambitieux (1.0) pour nous, on y croit, on pourrait  
272 organiser certaines activités. La rétrocession, vu l'échéance arriver, ce n'était pas sûre  
273 d'être renouvelée. La preuve, donc pour GP1, qu'ils ne pouvaient engager des  
274 investissements, et aujourd'hui, on a quand même, on va travailler bien, en l'occurrence  
275 en restauration et en décor, je pense qu'on peut faire mieux/. Au niveau de la boutique  
276 c'est pareil, il y a des choses à faire et puis on a un magnifique emplacement à exploiter  
277 en terrasse. On s'est aperçu que quand on regarde la perspective ((il montre sur l'écran  
278 la photo de la future station : après les travaux prévus)). Voilà ! Une belle perspective,  
279 c'est comme ça que l'architecte quand il est venu pour se faire une idée. Parce qu'au  
280 début sûrement on n'est pas aperçu (.) Au début du projet il a regardé par là ((il indique  
281 côté sortie de la cafétéria)) il m'a dit mettre la terrasse ici c'est bien beau=

282 **M** : =Tous nos  
283 clients, c'est vrai que ce côté-là leur plaît énormément.

284 **RA** : Vous voyez là ((il montre sur l'écran la photo de la future station)), c'est ce que j'ai  
285 dit (.) La structure actuelle, sur la piste on ne fait pas grand-chose (.) Donc le 21  
286 décembre, ça se passera bien, j'espère que vous êtes rassurés !

287 **M** : Oui !

288 **RA** : On aura beaucoup de contact, vous aurez des patrons, vos gérants expérimentés,



289 monsieur et madame G4, ils étaient chef de secteur GP1

290 **M.G3** : En 1996, il y a certains ici qui me connaissent ((il regarde E5 et E6))

291 **RA** : Ah bon !

292 **M.G3** : J'étais un ancien responsable du GP3, on a travaillé déjà ensemble.

293 **CS2** : On a donc des gérants, ils gèrent un ou deux sites maximum.

294 **RA** : Plus fréquemment qu'avant, parce que c'est vrai, quand on a des sites en vis-à-vis et

295 pour l'instant je suis pour les sites en vis-à-vis. Mais, nous le site à 200 kilomètres, on

296 ne sait pas faire, il faut le gérer ensemble quand même en centralisé, avec un patron

297 qui devient un manager, nous on raisonne plutôt gérant de terrain<sup>1</sup>. Je ne critique pas

298 c'est tout à fait respectable.

299 **CS1** : Adapté à la structure

300 **RA** : C'est adapté à notre structure. ((il se tourne vers les employés)) Alors est ce que

301 vous avez des questions ?

302 **M** : On avait fait, on a préparé quelques questions ((elle sort une feuille sur la quelle elle a

303 écrit une liste de questions)).

304 **RA** : O::h, là:: !

305 ((rire))

306 **M** : ((elle regarde RA)) Mais vous y avez déjà largement répondu, donc voilà ! ((elle

307 s'adresse au gérant G4)) Alors vous y avez déjà répondu, donc, vous aurez deux

308 stations ?

309 **G4** : Oui

310 **M** : C'est une de nos questions, vous avez répondu par rapport à la cafét-, il y a bien le

311 maintien de la cafétéria telle qu'elle, voire faire mieux. Vous avez aussi parlez des

312 travaux, c'était aussi l'objet d'une de nos questions, vous avez donc répondu il y aura

313 des travaux. Le maintien du personnel vous nous avez répondu également. Durant les

314 travaux, donc le personnel sera occupé, il n'y aura pas de période de chômage

315 technique, ni quoique ce soit de ce genre\.

316 **G4** : Sur le principe, non. La station va continuer, on s'est mis d'accord avec le réseau on

317 va donc maintenir la station ouverte, le carburant, le café, les toilettes (.) donc =

318 **RA** : = Ca

319 sera peut être moins conforta:ble.

320 **M** : Oui, mais on s'adaptera /.

---

321 **M.G4** : Ce n'est pas que c'est impossible, par contre qu'on demande à certain de prendre  
 322 des congés, ça c'est pas envisageable.

323 **E5** : Les travaux ça sera, parce que moi, j'ai déjà vécu les travaux, donc les toilettes ça  
 324 sera les algeco<sup>1</sup> ?

325 **RA** : Non, on aura un bâtiment provisoire, un espace provisoire dans la boutique

326 **M** : Donc on a une petite question concernant les plannings, ((elle s'adresse à G4)) la  
 327 façon dont vous travaillez, peut être que c'est prématuré d'en parler maintenant !

328 **M.G4** : Je pense que c'est prématuré =

329 **M** : = Voilà !

330 **M.G4** : Il y aura un petit peu au moment de la reprise de vos planning et puis =

331 **Mme G4** : = Avec un  
 332 petit changement

333 **M** : Voilà !

334 **G4** : De toute façon les plannings sont faits pour le mois.

335 **M** : Et donc après pour les salaires (.) est ce qu'il y a bien le maintien des primes que  
 336 nous avons actuellement, la prime qualité, la prime tabac, les chèques-déjeuner  
 337 et la prime de l'intéressement ?

338 **G4** : Comme on l'a dit tout à l'heure, la loi si vous voulez, le contrat de travail, quand  
 339 il mentionne les primes tabacs, les tickets restaurant, il n'ya pas de souci à ce  
 340 niveau, la seule chose qui se déplace du contrat, c'est les primes  
 341 d'intéressement, ça, ça fait partie de la société que vous avez actuellement, ça n'a  
 342 rien à voir avec la société qui reprend.

343 **M** : D'accord.

344 **RA** : En relation avec la société qui gèrera demain

345 **Mme G4** : On, va travailler tous ensemble dans un travail d'équipe, c'est sûre qu'on va y  
 346 arriver, il est évident que si le chiffre augmente, et c'est ce qui va se passer, vous  
 347 aurez bien sûre la prime d'intéressement, on ne va pas vous demandez de subir  
 348 les travaux et voir du monde arriver, sans également quelque chose en contrepartie  
 349 pour vous remercier du travail qui sera réalisé, c'est évident !

350 **M.G4** : On est tous sur le même bateau. Si on perd de l'avant tout le monde perdra et si on  
 351 gagne c'est pour tout le monde

---

<sup>1</sup> Algeco est une marque déposée d'un fabricant de constructions modulaires, en France cette marque bénéficie d'une utilisation abusive contestée par le fabricant surtout pour son côté réducteur. Voir la note sur l'utilisation du mot algeco sur le site du fabricant <http://www.algeco.fr/> et le site <http://fr.wikipedia.org/wiki/Algeco>.



352    **M**        : De toute façon, c'est notre but de gagner, on est une équipe solidaire, le système  
353                est familial.

## Interaction 45

**Date** : 13 octobre 2010

**Heure** : 12h49

**Durée** : 1min 40s

**Lieu** : Réserve

**Participants** : RD (GP2), RA (GP2), CS1 (GP1), G4, M, E1

- 1 **RD** : Pour les filles c'est un chemisier rouge, pour les garçons c'est un polo rouge manches  
2 courtes et manches longues, par-dessus un gilet polaire à l'intérieur très confortable.
- 3 **M.G4** : On essayera de voir avec G3 pour avoir les tailles pour passer les commandes des  
4 tenus.
- 5 **RA** : C'est fabriqué où les tenus GP1 ?
- 6 **CS1** : C'est en Angleterre, il me semble !
- 7 **RA** : On s'excuse, on travaille qu'avec la France (2.0) On est bien content de vous ((il  
8 s'adresse au Manager)) (.) rentrer, avant, on se cachait avec un chapeau et des  
9 lunettes, maintenant, on pourra rentrer directement dans la station.
- 10 **M** : Je n'oserai pas vous demander alors, votre impression lorsque vous passiez sur la  
11 station ?
- 12 **RA** : Ecoutez ! moi je dirai que la structure est vétuste, mais ça était toujours propre, c'est  
13 propre, c'est maintenu, on sent qu'il y a du potentiel, on y croit, on n'a pas pris cette  
14 affaire par accident, mais on a mis quand même de l'argent (.) il va falloir qu'on le  
15 retrouve, hum !
- 16 **RD** : Je vois que vous êtes une équipe =
- 17 **RA** : = soudée, on voit que vous travaillez bien  
18 ensemble
- 19 **E1** : Au niveau cafétéria, pour le café il y aura le même principe ?
- 20 **RD** : On travaille plutôt avec des machines automatiques, on est plutôt avec des cafés  
21 grandes marques.
- 22 **RA** : Merci, vous avez fait l'interprète de l'équipe ((il s'adresse au Manager))
- 23 **M** : Mais, j'aime bien mes collègues, donc voilà !
- 24 **RA** : Ceci dit, on est en très bonne relation avec l'encadrement GP1, donc les discussions  
25 sont très bonnes ! à ce niveau là, c'est un point important, donc la passation va être  
26 facile\

27 (2.5)

28 **RA** : On a tout revu ensemble/ ? Bon merci le gérant pour cette collaboration parce que pour  
29 Nous c'est un peu facile pour faire la passation dans ce climat là. ((Il s'adresse aux  
30 employés)) Bien merci d'avoir été présents et puis à bientôt pour la suite.

#### Interaction 46

**Date** : 13 octobre 2010

**Heure** : 12h52 min

**Durée** : 45 sec.

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1, E2, M

- 1 **E2** : Ça va alors !
- 2 **E1** : Ça va ! Tu as vu tout ce qu'ils vont changer, hah !
- 3 **E2** : Oui !
- 4 **E1** : Tu sais, les toilettes vont être là ((elle indique le côté sortie de la cafétéria)), la cafét- va
- 5 être de l'autre côté, c'est ça ?
- 6 **M** : Oui, de l'autre côté c'est la cafét- ça sera de grands travaux.
- 7 **E1** : Et tu as vu, une chose qui ne m'a pas plu quand même, c'est que pendant les travaux,
- 8 ils vont nous donner des congés, ils vont nous faire prendre des congés.
- 9 **E2** : Et pour ces congés ça se passera comment ? Est-ce que c'est des congés par rapport à
- 10 notre contrat de travail ?
- 11 **E1** : Ça va être des congés imposés.
- 12 **E2** : Ça c'est un problème !

### Interaction 50

**Date** : 19 décembre 2010

**Heure** : 9h30

**Durée** : 40 sec.

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M, A

- 1 **M** : J'ai parlé avec le nouveau patron hier/ (.) comment il voulait faire par rapport aux  
2 Fournisseu::rs, le:s premiers plannings (1.0) apparemment c'est trop tôt.  
3 **A** : Oui  
4 **M** : J'ai parlé du boulot, comment faire ? Les fournisseurs et tout (.) moi je ne sais pas ce  
5 que je vais faire non plus (.) moi c'est parei::l (.) ils vont me déterminer les tâches que je  
6 vais avoir. J'ai, d'ores et déjà, dit que je ne voulais plus faire autant d'heures que ce que  
7 j'aurais fait, voilà ! On verra bien !

### Interaction 51

**Date** : 19 décembre 2010

**Heure** : 11h00

**Durée** : 53 sec.

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : M, E1

- 8 **M** : Tu sais on aura des caméras tout de suite.  
9 **E1** : Oui, tout de suite !  
10 **M** : Ils l'ont dit ?  
11 **E1** : Oui ils l'ont dit (.) Mai::s =  
12 **M** : = Dès qu'ils arrivent, ils les enlèvent de là où ils sont et les  
13 mettre partout.  
14 (2.5)  
15 **E1** : Donc même le week-end, de chez lui tranquille il regarde xxx on va être surveillé  
16 24h/24h (.) c'est bien et ce n'est pas bien, c'est bien pour celui qui vient travailler et  
17 celui qui ne fait rien.  
18 **M** : Voilà, voilà !

## Interaction 56

**Date** : 01 janvier 2011

**Heure** : 8h17min

**Durée** : 7min19s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E6, E1

- 1    **E6** : Tu sais E1 (.) E7 hier m'a dit, même avec E4 ils ont parlé de cela, il m'a dit oui les  
2        commandes ça prend beaucoup de temps.
- 3    **E1** : C'est ce que je veux te dire, comment ça se fait que quelqu'un travaille avec E8 et ne dit  
4        rien !
- 5    **E6** : Mais avant E7 parlait et disait beaucoup de choses
- 6    **E1** : Alors je t'explique, tu sais pourquoi ?
- 7    **E6** : No:n
- 8    **E1** : Parce que quand ils travaillent le matin, ils ont du travail forcément, il y a plein de trucs  
9        à faire le matin (.) l'après midi il y a rien à faire que E8 qu'il veut ou qu'il ne veut pas,  
10       c'est pareil.
- 11   **E6** : C'est pareil !
- 12   **E1** : Il y a pas la foule, ils n'ont pas de travail qu'on a nous le matin/
- 13   **E6** : Et donc qu'est ce qu'on fait ? On passe de l'après midi !
- 14   **E1** : Donc, le souci, c'est que toi tu peux pas passer de l'après midi et moi je ne veux tarder  
15       à partir et E4 elle veut travailler le matin, elle donc quand je serai là haut, c'est elle qui  
16       va demander de passer le matin, E3 elle veut pas, E7 n'aime pas et E8 s'il est du matin il  
17       y a personne qui le veut, tout le monde me dit si c'est lui on viendra pas.
- 18   **E6** : A ce point !
- 19   **E1** : Il est pas aimable, quand il sert on a l'impression qu'on l'emmerde, à moi c'est ce que  
20       j'ai entendu dire.
- 21   **E6** : D'accord !
- 22   **E1** : Et il nous fait patienter, alors donc, moi, s'il est là le matin (.) je veux pas. E3 et E5  
23       quand elles n'envoient pas chi::er quelqu'un, tu vois, juste pour casser la personne,  
24       comme le petit là, j'ai dit à E4, E4 était là en fait, quand il m'a dit qu'il était pas  
25       content après E3, après il m'a dit j'ai pas aimé la réflexion qu'E3 m'a faite, elle est pas  
26       là ? J'ai dit non elle est pas là, il m'a dit tant mieux (.) tu sais le petit chauve qui passe  
27       la journée, qui prend les Malboro.

28 E6 : Oui, je vois.

29 E1 : E3 lui plaisait bien, il a essayé de rigoler avec elle et E3 comme il lui plaît pas, elle l'a  
 30 cassé, donc il m'a dit : j'ai pas aimé sa réflexion, si elle est pas là, bien je suis content.

31 E6 : D'accord !

32 E1 : E4 elle a entendu, elle a dit qu'est ce qu'il y a ? Comme elle fait toujours (.) qu'est ce  
 33 qui se passe ? Qu'est ce qu'elle a fait elle, et bien j'ai dit, il est pas content après E3

34 E6 : E4, elle raconte tout ce qu'elle voit.

35 E1 : Alors E3 quand elle m'a vu, elle m'a dit, il paraît qu'il y a quelqu'un qui est pas content  
 36 de moi !

37 E6 : Ben oui automatiquement

38 E1 : J'ai dit ben oui, j'ai dit tu vois qu'est ce ? Le petit (.) elle m'a dit : Ah, oui celui du  
 39 matin. Alors je lui ai dit la prochaine fois ne lui parlez pas, parce qu'elle est pas du  
 40 matin. Donc pour en revenir : E3 n'aime pas le matin, E8 s'il est là le matin, les clients  
 41 ou ils se disputent avec lui =

42 E6 : = Maintenant, on les connaît tous, on a de bonnes  
 43 relations avec eux et ça c'est très important.

44 E1 : G4 me dit pourquoi vous êtes toujours du matin vous ? J'ai dit : vous n'avez qu'à  
 45 me mettre l'après midi, vous verrez bien, j'ai dit il y en a beaucoup qui veulent pas  
 46 passez le matin, ne croyez pas !

47 E6 : Eh oui (.) comme E7 il me parle du travail, il me dit comme quoi je suis lent, je fais pas  
 48 Ceci (.) Est-ce que E7 a fait la palette l'après-midi ? =

49 E1 : = Eh voilà !

50 E6 : Je lui ai rien dit (.) tu sais pourquoi ?

51 E1 : Non !

52 E6 : Rien parce que tu dis une chose, ça dégénère

## Interaction 58

**Date** : 03 janvier 2011

**Heure** : 10h11min

**Durée** : 3min12s

**Lieu** : Bureau

**Participants** : M et A

- 1 **M** : Hier je suis partie encore bien tard
- 2 **E2** : Bien tard !
- 3 **M** : Ou:h, ben oui, bien plus de six heures
- 4 **E2** : Et j'espère qu'on t'a pas trop embêté avec nos histoires, tu sais à chaque fois, de
- 5 plannings.
- 6 **M** : Eh bien je vais te dire, maintenant c'est résolu, j'ai appelé E6 hier soir je lui ai dit : j'ai
- 7 fait un planning provisoire, il a commencé à me dire ah bon avant on faisait tant de
- 8 nuits, tant de jours, écoutes j'ai dit E6, si tu n'es pas content tu vois avec monsieur G4.
- 9 **E2** : Voilà, c'est ça ! C'est ce qu'il faut faire.
- 10 **M** : J'ai dit moi =
- 11 **E2** : = le planning est fait (1.0) on discute ensemble, s'il y a moyen de
- 12 s'arranger, oui.
- 13 **M** : Moi je vais te dire E2, j'essaye d'arranger tout le monde, moi je fais au mieux (.) derrière
- 14 si on n'est pas content on voit avec monsieur G4.
- 15 **E2** : Voilà !
- 16 **M** : xxx, je me creuse la tête pour avoir un planning équilibré.



## Interaction 62

**Date** : 13 janvier 2011

**Heure** : 6h00

**Durée** : 2min42s

**Lieu** : Caisse et piste

**Participants** : E6 et E1

- 1 E1 : Il n'y a rien à calculer alors
- 2 E6 : A calculer quoi\ ?
- 3 E1 : Ben si on fait:t journée::e normale.
- 4 (2.0)
- 5 E6 : Non c'est la journée comptable, le bouton journée comptable, on ferme la journée
- 6 comptable le matin.
- 7 E1 : Nous on fait pas de fermeture de =
- 8 E6 : = Non, c'est le soir d'habitude (.) là le matin c'est
- 9 ceux de la nuit qui le font (.) quand il ferme sa caisse.
- 10 (.)
- 11 E6 : Alors on va (.) d'après ce que m'a dit E8, on va passer à 8 heures de travail (.) ça va être
- 12 Six heures, quatorze pour vous et quatorze, vingt-deux pour le =
- 13 A : = Pour le soir
- 14 E6 : Pour le soir e::t, et nous la nuit, on va peut être pas bouger.
- 15 A : A vingt-deux c'est-à-dire tu vas commencer à vingt-deux ?
- 16 E6 : Non, non, on va commencer à huit heures trente, parce que en fait, ils veulent, ils veulent
- 17 ouvrir la cafèt le soir (.) jusqu'à vingt-deux, on ferme la cafèt à vingt-deux heures (.) et
- 18 comme j'ai dit à E2, c'est qu'en période creuse (.) en période creuse ce qui serait bien
- 19 c'est qu'un du soir peut commencer 12h30 au lieu de 14h00\, comme ça moi
- 20 quand j'arrive à 20h30 c'est bête qu'on soit trois, en été ou en retour de ski non.
- 21 A : Je sais pas
- 22 E6 : Non, je pense ça va être bon, et au moins si on récupère des clients le soir, après il y aura
- 23 un roulement, il y aura (.) je pense que ça peut bien tourner (.) alors peut être que vous
- 24 allez tourner en cinq, trois.
- 25 A : En cinq, trois, ça peut être bien
- 26 E6 : D'après E8, c'est ce que m'a dit E8 et peut être E15 revient et E13 revient.
- 27 A : C'est pas vrai !
- 28 E6 : Eh, ils ont besoin d'argent !

- 29    **A** : E15 et E13 tous les deux
- 30    **E6** : Ils ont besoin d'argent
- 31        ((rire))
- 32    **A** : Ecoute, par rapport au planning, ça c'est une bonne nouvelle
- 33        ((rire))
- 34    **E6** : Allez ciao
- 35    **A** : Ciao, à demain.

## Interaction 72

**Date** : 17 janvier 2011

**Heure** : 15h21min

**Durée** : 10 min12s

**Lieu** : Bureau

**Participants** : M et A

- 1 **M** : E7 m'a demandé le temps que ça prenaient les commandes, je lui ai dit c'est long (.)  
2 parce qu'on travaille avec deux fournisseurs et j'ai dit, en plus de charger le symbole  
3 **A** : Il le fait par rapport à ce que je lui ai dit l'autre jour, il réagit par rapport à la caisse.  
4 **M** : Je lui ai dit je n'ai jamais chronométré (.) D'autre part, je voulais te dire autre chose, tu  
5 sais tu me dis E7 par rapport au boulot, mais regarde il change l'huile l'après midi=  
6 **A** : = Et  
7 la palette dans la réserve ?  
8 **M** : J'ai l'explication pour ça, c'est E6 qui a fait ça, je lui ai laissé un petit mot dans le cahier  
9 et je l'ai appelé, je lui ai dit peut être ça prend plus de temps mais quand on a une  
10 livraison ça passe d'abord par la boutique  
11 **A** : Parce que les commandes sont faites en fonction des vides qu'on a dans la boutique.  
12 **M** : Oui, je lui ai dit ça loge en boutique, beaucoup en boutique.  
13 **A** : Oui  
14 **M** : Il me dit, bon je savais pas, je pensais qu'on mettait directement en réserve (.) je croyais  
15 que c'est la nuit qu'on mettait en boutique  
16 **A** : Ah !  
17 **M** : Mais ça c'est E6, j'en ai tellement marre de tout. Par contre ce que je veux, c'est que les  
18 choses soient faites comme je le veux, enfin comme je le veux ! Comme il me semble  
19 c'est le mieux  
20 **A** : Comme c'est le mieux, le travail ce n'est pas compliqué, il s'agit de faire le minimum  
21 syndical.  
22 **M** : Voilà, voilà ! Alors monsieur G4 m'a dit un matin E4 n'était pas là, A ne sait pas faire la  
23 cafêt-, j'ai dit non.  
24 **A** : Non, je ne sais pas faire la cuisine  
25 **M** : J'ai dit, oui je sais, mais de toute façon il faut pas demander à A.  
26 **A** : Mais il m'a rien dit

27 **M** : Non mais il te dira rien, il te dira rien  
28 (2.0)  
29 **M** : Moi j'essaie quand j'écris dans le cahier par rapport à ce que j'entends pour que ça reste  
30 anonyme, je dis telle chose mais je ne cite personne, l'autre jour je me suis prise avec  
31 E12 par rapport aux sandwichs qui étaient périmés, il m'a retourné la chose en disant  
32 qu'il trouvait les toilettes dégueulasses, je me suis renseigné, c'est pas vrai, il a retourné  
33 la chose par quelques choses que je ne peux pas voir, parce qu'il faudrait être là le soir  
34 quand il arrive à vingt-deux heures ou le matin à six heures.  
35 **A** : Ah oui, oui !  
36 **M** : Il sait très bien que je ne suis pas là, il est malin, mais avec moi ça marche pas, ça  
37 marche pas parce que si je retrouve un sandwich périmé je referai pareil je l'appelle  
38 et je le lui dit.

## Interaction 80

**Date** : 22 février 2011

**Heure** : 11h25min

**Durée** : 01min40s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et E1

- 1 E1 : C'est par rapport aux changements du planning, du moment que ça arrangeait tout le  
2 Monde =
- 3 M : = E1, je suis tout à fait d'accord avec toi, mais (.) c'est à lui qu'il faut le dire  
4 ça, écoutes comme j'ai dit à E2, bon si vous avez des choses à dire c'est à lui.
- 5 E1 : Oui, mais il n'est jamais là! Quand il vient c'est quand nous on s'en va et quand nous  
6 on arrive =
- 7 M : = Moi, j'ai expliqué à E2, je fais ce que je peux, mais je peux rien (.) Donc,  
8 voilà, bon je t'ai dit la réponse que j'ai par rapport à ce que j'ai dit, voilà, bon, hah !
- 9 E1 : Oui, mais après quand il y a un embêtement on te demande à toi de solutionner le  
10 problème.
- 11 M : Je suis tout à fait d'accord avec toi.
- 12 E1 : Ben [ M ]
- 13 M : [Je suis] d'accord avec toi
- 14 E1 : [Vous vous débrouillez]
- 15 M : [Je suis tout à fait] d'accord avec toi E1
- 16 E1 : Non, non c'est pour que ça va dans les deux sens
- 17 M : Je le sais, mais moi quand je faisais les plannings, pour que je sache comme j'ai dit, j'ai  
18 dit : moi je n'ai jamais eu de refus\ pour demander tout ce que j'ai pu demander je n'ai  
19 jamais eu un refus.
- 20 E1 : Oui, oui
- 21 E2 : Oui (.) E6 il vient travailler ce week-end ou pas ?
- 22 E1 : Oui, il vient
- 23 M : Il vient.
- 24 E1 : Il vient alors que ça fait vingt jours qu'il attendait une réponse pour savoir s'il venait ou  
25 pas, il avait un truc prévu, apparemment non (.) alors il avait les boules, E6 je lui ai dit  
26 bonjour, j'ai vu sa tête, j'ai dit ça va E6, il m'a dit : non, non, je suis découragé du

27            patron, il m'a démoralisé, il m'a dit : franchement je suis écuré.  
28    **M** : Ben oui (0.5) mais est ce qu'il les a appelé ? Parce que moi  
29            ((un client arrive fin de la conversation)).

### Interaction 81

**Date** : 22 février 2011  
**Heure** : 13h25min  
**Durée** : 01min01s  
**Lieu** : Cafétéria et caisse  
**Participants** : M et E9

- 1 **M** : Il est derrière hem le planning (.) il est toujours affiché.  
2 **E9** : Oui, oui oui, j'ai vu\ (.) Il y a rien de spécial ?  
3 **M** : Non  
4 (3.5)  
5 **M** : Eu::h, pour mars (.) tu es pas mal du matin, avec, tu es souvent du matin avec euh (.) soit  
6 E1 soit E2  
7 **E9** : Oui  
8 **M** : Et est ce que tu sais faire les sandwiches ?  
9 **E9** : Bah  
10 **M** : Donc là, comme vous êtes trois, enfin tant que vous êtes trois, on va profiter de la fin du  
11 mois et quand tu es de renfort, parce que je crois en mois de mars tu es jamais en renfort  
12 **E9** : Ah  
13 **M** : Je crois bien (.) d'apprendre à faire les sandwiches avec E1  
14 **E9** : D'accord  
15 **M** : Voilà, au moins les sandwiches (.) le matin (.) parce que je crois pas hen (.) qu'il soit  
16 ((elle vérifie sur le planning le jour où E9 est de renfort)) je regarde le matin [là  
17 **E1** : [Lundi  
18 matin 6h00  
19 **M** : Voilà: !

## Interaction112

**Date** : 04 mars 2011

**Heure** : 05h50min

**Durée** : 01min50s

**Lieu** : Piste

**Participants** : E6 et A

- 1 **E6** : Tu sais pourquoi on fait moins ? Parce que en fait, la demi-heure, on devrait faire une  
2 demi-heure de plus par mois, c'est par rapport à la demi heure, et quand il y a eu des  
3 changements de gérants, ils ont pas changé, parce qu'ils le savent/ (.) ils savent que la loi  
4 c'est comme ça. En fait, cette demi-heure, c'est la demi heure de pause qu'il devrait nous  
5 la payer, ou s'il ne veut pas nous la payer =
- 6 **A** : = [Oui
- 7 **E6** : [Il devra payer quelqu'un qui nous  
8 remplace, tu vois ? Alors, lui ce qu'il nous avait dit au début (.) vous faites que neuf  
9 heures et demi au lieu de faire dix heures, xxx, ça a toujours était comme ça, tous les  
10 gérants, voilà ! (.) Et lui il arrive, e::t il veut changer. Alors bon je lui ai dit : vous  
11 voulez changer le système, vous pouvez. Alors la demi heure de pause, vous nous la  
12 payer, sinon comment on fait ? Voilà ! Il faut expliquer tout aux gens, ou alors tu  
13 changes un système tu dis voilà, on va faire ça, on en discute, il veut tout change:r et en  
14 plus il est en faute, en plus il m'explique, il me dit pas il y a un changement de  
15 programme (.) il fait n'importe quoi/ !
- 16 **A** : C'est vrai, c'est du n'importe quoi\.
- 17 **E6** : Au moins il explique aux gens quoi, si tu leur dit pas que tu fais le changement de, de  
18 situation, alors moi je me suis dit qu'est ce que c'est ces deux jours qu'il me mette en  
19 plus (.) Bon allez, bye, bye, bon courage.
- 20 **A** : Ciao.



## Interaction 116

**Date** : 04 mars 2011

**Heure** : 09h34min

**Durée** : 01min11s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : M, E9 et A.

- 1 **M** : Eu::h là derrière\ ces tasses là (.) de la réserve, d'accord (.) c'est pas les  
2 mêmes que [celles-ci]  
3 **A** : [C'est pas ] les mêmes =  
4 **M** : = Je suis d'accord  
5 **A** : En cas de besoin =  
6 **M** : = Eu:h E1 ça fait dix fois je lui dis de =  
7 **A** : = De les laver/  
8 **M** : De les laver/ (.) et de mettre les cartons là (.) là bas [dessous] ((elle fait signe avec son index en  
9 direction de la cuisine sous l'évier))  
10 **A** : [Là bas  
11 **M** : Quand on a un rush (.) quand on a un bus (.) même si c'est pas les mêmes=  
12 **A** : =Même là (.)  
13 pour le bus de: =  
14 **M** : = Oh, mai:s après on les remet là bas et puis c'est tout (.) samedi après  
15 midi ils ont eu un monde pas possible, parce que la machine était en panne, on avait pas de  
16 vaisselle alors qu'il y a des tasses derrière\, il suffit de les mettre ici (.) ça fait dix fois je lui dis  
17 ((rire)). Il y a pas moy:en (.) ((elle se tourne vers E9)) alors là ces tasses là/  
18 **E9** : Hum  
19 **M** : Elles, elles ne sont pa:s pas valables, hah par rapport à celles-ci (.), mais elles sont derrière, tu  
20 as vu samedi le rush qui avait l'après midi? On n'avait plus de vaisselle =  
21 **E9** : = Oui =  
22 **M** : =On  
23 n'avait plus de vaisselle  
24 **E9** : Oui  
25 **M** : On va laver toutes ces tasses =  
26 **E9** : =D'accord =  
27 **M** : = On va les remettre dans les cartons et on va  
28 les mettre là bas dessous.

29 E9 : Oui=  
30 M : =Quand on a un rush, on récupère les tasses et on sert avec/, [après  
31 E9 : [Oui] déjà vendredi=  
32 M : =Ah-  
33 ah !  
34 E9 : Vendredi matin, on a eu:: deux bus.  
35 ((Conversation interrompue par un client à la caisse))  
36 (2.5)  
37 A : M pourquoi E6 passe du jour ?  
38 M : Parce que le travail de nuit, il y a un certain nombre d'heures à faire, en faisant quatre  
39 Quatre, à moi c'est ce qu'on me dit, le quota d'heures n'est pas fait.  
40 A : D'accord  
41 M : Ce qui fait que quand il y a besoin ils demandent aux gens de nuit, voilà.

## Interaction 192

**Date** : 30 mars 2011

**Heure** : 08h00min

**Durée** : 14min05s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1 et A

- 1 **E1** : Alors elle me dit comme ça « Ah tu fais, tu le fais maintenant comme ça tu pars à  
2 l'heure ! »
- 3 **A** : Qu'est ce que tu fais ?
- 4 **E1** : Je fais le fonds de caisse à et demi, pour que je puisse partir, une heure et demi, pour que  
5 je puisse partir hem à deux heures (.) Eh bien j'ai pas pu faire, parce qu'il est arrivé du  
6 monde, donc je l'ai fait à moins quart et encore E5 est arrivée, donc j'ai dit, parce  
7 qu'elle m'a dit, si tu veux je recompte, après j'ai dit M tu comptes, elle était occupée là  
8 bas ((elle indique la cafétéria)), juste elle arrive E5, j'ai dit bien E5 ça tombe bien,  
9 comptes j'ai dit si le fonds de caisse est bon comme ça, et ben du coup je suis partie  
10 c'était deux heures dix, alors là je l'ai marqué, j'ai marqué deux heures dix, à chaque  
11 fois elle me fait la réflexion : « tu veux partir à l'heure », c'est normal j'arrive à l'heure  
12 pourquoi je pars pas à l'heu::re.
- 13 **A** : Tu arrives avant l'heure même.
- 14 **E1** : Non, mais elle comprend pas (.) elle le dit parce que moi je récupère toute la monnaie  
15 e::t (.) quand elle veut faire la monnaie, elle me dit « tu as ramassé tout l'argent ? » et  
16 ben oui
- 17 **A** : Là ?
- 18 **E1** : Oui parce que tu sais il n'y a plus d'argent dans la caisse, tu sais quand tu comptes, et  
19 moi je ramasse tout, je laisse pas grand-chose tu vois.
- 20 **A** : Tu laisses pas là bas =
- 21 **E1** : = Là bas, je laisse pas beaucoup, à chaque fois elle me dit  
22 « ah tu as tout ramassé », elle me dit j'ai besoin de neuf euros, je lui dis c'est pas un  
23 problème, tu prends neuf tu me donnes neuf, tu prends dix tu me donnes dix, on fait  
24 l'échange.
- 25 **A** : S'il y a pas beaucoup de monde, il [y a pas de problèmes
- 26 **E1** : [Non mais c'est pas ça. Si tu laisses l'argent là bas,  
27 tu fermes plus la caisse/ (2.0) elle voulait neuf euros et quelques, donc xxx donne moi la

28 monnaie je te donne neuf euro::s en monnai::e. ou ::h ça m'énerve, Je sais pas s'elle se  
 29 rend compte mais, elle est gentille, mais des fois elle est pénible, sur certaines choses  
 30 elle est pénible.  
 31 ((rire))  
 32 E1 : Je peux pas travailler avec elle, elle te fait toujours comme (1.5) « ah tu sais pas ça », tu  
 33 vois ?  
 34 A : Oui  
 35 (3.0)  
 36 E1 : Alors je ne dis plus rien (.) elle me dit mais E1 si je viens pa:s, elle me dit comment on  
 37 va faire, comment on fait, eh bien il embauche quelqu'un hen , il attendait qu'il fasse ça  
 38 pour le virer, il aurait pu embaucher quelqu'un avant de le virer, elle me dit tu  
 39 comprends je suis venu tel jour, tel jour (.) j'ai dit eh ben oui, elle m'a dit comme ça :  
 40 « Ah E1, tu vas avoir quatre jours de congé hen » j'ai dit ben oui je vais avoir quatre  
 41 jours de congé parce que on s'est arrangé sinon j'en aurai pas eu quatre hen, j'ai dit, si  
 42 j'ai des congés c'est parce que je les ai mérité hen !  
 43 E2 : Toi aussi on voit bien ta réponse ((rire)).  
 44 E1 : Non, parce qu'elle me fait la réflexion, c'est pas elle qui m'a donné les 4 jours, elle,  
 45 elle m'a l'air de dire j'aimerais bien les avoir ! j'ai dit bien tu n'as qu'à les prendre,  
 46 pourquoi tu ne les prends pas ?

### Interaction 193

**Date** : 31 mars 2011

**Heure** : 10h06min

**Durée** : 05min31s

**Lieu** : Réserve

**Participants** : M et A

- 1 **M** : Aller je fais vite les caisses (.) Au premier avril on a quelqu'un qui vient pour la  
2 café::t-, il faut que je relève le GPL, il faut que: (.) et on est tous les deux.
- 3 **A** : Demain premier avril  
4 (4.0)
- 5 **M** : J'ai dit au patron hier, je lui ai dit moi si ça continue je vais péter un câble (3.0) Non  
6 surtout qu:e (.) moi il y a trop de choses à avancer, trop de choses à =
- 7 **A** : = A faire  
8 et=
- 9 **M** : =A faire
- 10 **A** : Et quand on est en sous-effectif ça donne ça.  
11 (3.0)
- 12 **M** : Et puis regarde, le truc qu'il nous a fait là pour la cafét- ((elle montre les affiches des  
13 prix à l'entrée de la cafétéria)) il faut impérativement l'afficher, les prix ça va pa:s, les  
14 isolations ça va pa :s, ça se trouve je vais le mettre ils vont passer de chez GP2, ils vont  
15 nous taper sur les doigts, parce qu'on fait pas comme il faut, mais je les attends hum, je  
16 les attends au tournant hum, d'ailleurs j'ai commencé à le dire hier au patron, j'ai dit  
17 attendez, j'ai dit euh (.) parce que il s'est pris l'engueulade lui sacrée par GP2,  
18 [parce que]
- 19 **A** : [Ah oui ! ]
- 20 **M** : Oui, parce que les trucs étaient pas affichés à la porte : les menus et tout, il y avait rien  
21 d'affiché deho::rs, parce que j'ai dit attendez, et parce que surtout, ce qu'on a reçu les  
22 trucs, enfin on a pas compris comment s'était nous, on a cru que c'était mal découpé. En  
23 fait non, c'est parce que il faut le mettre dans le prolongement. Enfin il y a toute une  
24 histoire (.) Ils sont venus quand il était GP1 encore, ils ont pris les menus qui étaient  
25 nuls sur le chevalet et qu'ils ont fait des trucs là, les grand trucs. Enfin, bref, c'est une  
26 engueulade. De toute façon, j'ai dit on a qu'à me le dire à moi, je dis, j'ai commencé à le

27 dire à monsieur RD quand il est passé, il l'a vu que j'étais pas contente, j'ai dit c'est un  
 28 problème de communication ici, j'ai dit il n'y a aucune communication, il y a rien, on  
 29 ne nous dit rien, on nous laisse, on nous dit rien.

30 A : Ils veulent changer un truc sans aucune formation =

31 M : = Voilà ! =

32 A : = Regarde pas de  
 33 formation à la caisse.

34 M : Oui, trois mois après, je l'ai dit au patron, j'ai dit, à la réunion, la première réunion  
 35 qu'on a eu, on avait l'impression qu'on allait être aidé, j'ai dit on a eu rien du tout, et  
 36 j'ai dit il n'y a aucune communication et j'ai dit vous savez ils n'ont qu'à venir me le  
 37 dire à moi tout ça et je vais leur répondre.

38 A : Qu'ils disent il faut faire comme ça, avec un formateur, on va installer le truc, on va le  
 39 mettre =

40 M : = Voilà, voilà ! Parce que ça je lui ai dit, parce que moi de toute façon, il faut  
 41 savoir une chose hem, le patron il est certainement, il est, il est vraiment menotté, mais  
 42 moi je suis le patron, je lui ai dit, moi je m'en fous royalement parce que s'il y a quelque  
 43 chose qui va pas, il a qu'à, qu'à. Si GP2 dit madame M.

44 A : Enfin, si=

45 M : = Madame M, parce que moi j'attends que ça, qu'on me vienne de toute façon

46 A : Tu n'as rien à perdre.

47 M : Je n'ai rien à perdre, voilà, j'ai dit au patron qu'ils viennent me le dire à moi, parce que  
 48 j'ai la suite, s'ils commencent à me dire A je leur dirai B il y a pas de problème, parce  
 49 que ça fait presque quatre mois, ça fait trois mois et demi qu'on est GP2, personne n'est  
 50 venu nous aider et tu verrais les sommes, parce que ça je le vois, les sommes qui sont  
 51 prélevées tous les mois d'une assistance technique et compagnie. Une honte ! Une  
 52 honte ! Jamais, il ne faut jamais dire jamais, et pourtant je le dis, jamais je ne voudrai  
 53 prendre un truc comme les patrons ont pris (2.0) et si tu vois les sommes qu'ils prélèvent  
 54 tous les mois c'est incroyable ! Incroyable !

55 E2 : Comment ça marche alors, ils leur versent un salaire quand ils font pas de bénéfices ?

56 M : Je ne sais pas comment ça marche, moi je vois les factures, je vois les factures, ce qui  
 57 est prélevé tous les mois, je vois le côté cafét, ce qui est prélevé tous les mois pour la  
 58 gestion de la cafét-, alors qu'ils font quoi ? ils font les factures par derrière moi, et même  
 59 avec leurs fournisseurs à la con là, je le dis, je suis vulgaire, leurs fournisseurs à la con  
 60 sont chers (.) aucun service, rien ! Avant je m'en tirais beaucoup mieux avec le seul

61 fournisseur qu'on avait, et les courses que je faisais moi, parce que j'achetais pas de la  
62 mozza- super prix, je la payais bien moins chère de la mozza premier prix Carrefour, le  
63 jambon cru que j'achetai :s premier prix Carrefour, bien moins cher que le leur de  
64 jambon, et le seule truc qu'il fallait faire c'est de trier dans le rayon, c'est-à-dire prendre  
65 des tranches qui soient belles, il y avait un peu plus de gras certes, mais je veux dire  
66 qu'il y avait pas le facteur de différence qui est justifié, et tout était comme ça et quand  
67 il est passé monsieur R.D. je lui ai dit si tu te rappelles.

68 **A** : Oui, oui

69 **M** : Mais là non attends, c'est trop là !

70 ((Un employé lui ramène le téléphone, fin de conversation)).

#### Interaction 194

**Date** : 31 mars 2011

**Heure** : 11h57min

**Durée** : 06min56s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M, E1 et A.

- 1 **M** : C'est urgent quand même =
- 2 **A** : = Oui c'est urgent tout à fait et le jeune là
- 3 **M** : Qu'est ce que tu veux que je fasse ? Rien ! (2.0) je peux pas lui dire oui.
- 4 **A** : Tu as pas appelé monsieur G4
- 5 **M** : Il y a quelqu'un d'autre qui vient de la mairie, celui qui vient de la mairie
- 6 **E1** : Lui il vient de la mairie ?
- 7 **M** : Voilà, voilà, tu le connais non ?
- 8 **E1** : Non, non
- 9 **M** : Il y a un autre monsieur aussi, un monsieur d'une quarantaine d'années, monsieur X
- 10 **E1** : Il va venir ?
- 11 **M** : Ben pas venir, mais peut être envoyer son CV, j'essaie de la rappeler là, j'arrive pas à la
- 12 joindre ((Mme G4)) parce qu'elle a dit, il faut vite la rappeler pour leur dire, moi je ne
- 13 sais pas ce qu'ils font, pour moi c'est urgent
- 14 **E1** : Ben oui c'est urgent
- 15 **M** : Mais pour G4 ça a pas l'air urgent
- 16 **E1** : Ben oui parce que lui =
- 17 **M** : = Alors moi je vais faire accélérer les choses, j'ai dit à la dame
- 18 de la mairie, j'ai dit de leur dire de venir nous apporter leurs CV et moi je vais vite
- 19 transmettre leurs CV et puis voilà, il faut que j'envoie les CV par mail, on les
- 20 recontactera, et ça reporte toujours
- 21 **E1** : Ah d'accord ! Il fait pas sur le tas lui
- 22 **M** : Non ! moi je ne suis pas d'accord, merde !
- 23 **E1** : D'accord !
- 24 **M** : Moi là samedi après midi je vais venir un moment avec E3
- 25 **E1** : Tu devrais lui dire =
- 26 **M** : = Attends, je viens un moment avec E3, mais je lui ai dit, moi



vendredi prochain je prends l'après midi en compensation hen, je serai pas là, attends il faut arrêter ! Et puis je lui ai dit moi c'est fini maintenant.

E1 : Ben ça fait un salaire à un moment donné.

M : Et quand je viens à 6h00 je pars à 17h00, attends !

E1 : Ah, non ! Non ! et non ! tu vois pourquoi on pars à l'heure, ben oui

M : Je t'ai toujours dit de partir [à l'heure]

E1 : [C'est pas] ça, on a pas de remerciement, avant tu te rappelles, je regardais pas, je viens avant je pars après, je m'en foutais, mais là depuis qu'il y a G4, on est pas reconnu comme (.) c'est pas pareil, il fait pas de cadeaux, moi j'en fais plus

A : Je pense que c'est la même façon de penser de tous les employés on voit par exemple l'après-midi ils venaient un peu avant, là non c'est à 14h00, c'est pour cette raison que nous aussi on commence à faire le quart avant pour partir à 14h00.

E1 : Ben oui

M : Non, mais il faut s'imposer, mais avec lui il faut s'imposer

A : On le voit jamais pour s'imposer

M : Non, c'est vrai, il faut s'imposer, il y a pas à tortiller

A : S'imposer, il faut qu'il soit là toute la journée pour qu'il voit à quelle heure on arrive, à quelle heure on fait ça et pour quelle raison.

E1 : xxx Mais quand il y a du monde et on nous dit il faut prendre la pause quand même, j'ai dit on fait comment ? il m'a dit vous appelez M elle est là pour ça de toute façon, voilà ce qu'il m'a répondu M. Ah bon, j'ai dit pourquoi M elle a pas de travail là bas ((en regardant dans la direction du bureau)) j'ai dit moi, moi je fais pas comme ça hen, alors il me dit, bon quand je vais voir sur le planning si je vois qu'il y a trop de pauses qui n'ont pas étaient prises je paierai. Mais il faut pas abuser sinon je paie pas, voilà ce qu'il m'a dit.

xxx

M : Il nous faut quelqu'un le plus vite possible.

A : Voilà ! C'est ce qu'on veut.

M : Mais le temps que la personne envoie son CV par mail, que les patrons appellent ça va prendre encore combien de temps, c'est ça qui me:: =

E1 : = Qu'ils se décident, qu'il va le voir

A : Cette procédure tu peux la faire quand tu as beaucoup de monde, mais là, tu vois une

61 personne, donc tu sautes sur le premier qui arrive, tu le prends

62 **M** : Comme ce qu'on a fait pour E8, E8 c'était l'ANPE::, ça était le premier, il a été pris tout

63 de suite, il y a que pour E14 il y avait plus de candidats (.) Non, mais jusqu'à présent, là

64 qu'est ce qu'il a fait ?

65 **A** : Là on est dans l'urgence

66 **M** : On est dans l'urgence, oui (.) là samedi je le fais, je viens samedi après midi

67 **A** : Ben justement c'est parce que tu viens, c'est pour ça il sait que =

68 **M** : = Mais il s'en fout

69 lui, E2 si moi je viens pas la station sera ouverte quand même et E3 sera toute seule.

70 **A** : Oui elle sera toute seule à la caisse, on ferme la cafét- ça réduit le chiffre et=

71 **M** : =Le samedi

72 après midi à la cafét-, c'est pas ça qui va faire la différence, il n'y a pas énormément de

73 monde à la cafét-

74 **A** : Parce que ça tombe samedi, si ça tombe un autre jour ça sera différent.

75 **M** : Lundi dernier, elle était toute seule E3, lundi après midi, bon moi j'étais là, mais je

76 faisais les caisses au bureau, je ne l'ai pas aidé, elle l'a fait toute seule, eh ben est ce que

77 ça l'a fait réagir, je lui ai dit je ne sais combien de fois que E3 était toute seule à la

78 caisse. Je lui ai dit si ça continue comme ça, je lui ai dit moi je vais péter un câble, parce

79 que ça fait trop (.) Enfin bon, moi je veux qu'il s'active, mais là il l'a senti ce matin,

80 parce que je lui ai dit pour samedi il y a personne.

## Interaction 202

**Date** : 02 avril 2011

**Heure** : 09h16min

**Durée** : 02min36s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : Client, M et A

- 1 **M** : Mais je me plains pas d'eux, je me suis jamais plainte d'eux ((du franchisé))  
2 **A** : Non, au début, on disait qu'ils sont =  
3 **M** : =Au début, au début  
4 ((Une cliente arrive))  
5 **Cliente** : Je me suis arrêtée là où il fallait pas, c'est mal indiqué, c'est pour les camions ?  
6 **A** : Oui, c'est pour les camions  
7 **Cliente** : Il faut l'écrire plus gros pour les cons comme nous ((rire))  
8 **M** : Mais on n'a pas le droit  
9 ((Un deuxième client vient à la caisse))  
10 **Client** : On peut passer une carte à partir de combien ?  
11 **A** : Il n'y a pas de minimum, à partir de 1 euro c'est bon.  
12 **M** : Mais moi après eux, non, comme ce matin, je l'ai dit au monsieur, c'est pas pour  
13 monsieur et madame G4, eux ils sont dans la même galère que nous, mais j'ai dit  
14 c'est par rapport à la première réunion qu'on eu (.) franchement  
15 **A** : La bonne image de GP2 (.) on est mieux que GP1 (.) on est mieux que...  
16 **M** : On est (.) bien entouré, j'ai dit on est bien largué, je lui ai dit franchement j'en ai raz  
17 le bol, raz le bol et c'est vrai et à madame G4 je lui ai dit quand elle est passée.  
18 **A** : Et qu'est ce qu'elle pense ? Qu'est ce qu'elle dit ?  
19 **M** : Elle dit c'est pareil que nous, j'ai dit je m'en doute, à station 2 c'est pareil, mais  
20 attends, moi le reproche que je fais à lui c'est la nonchalance quand même, parce que  
21 attends ça fait quand même une semaine que E9 est parti.  
22 **A** : Ah oui, oui  
23 **M** : Attends et regarde la monnaie les vingt centimes il n'y en a plus, je lui ai demandé, il  
24 en a pas amené et il l'a pas dit, il y avait un truc à faire signer j'ai oublié de le dire à  
25 elle, mais moi je le lui ai envoyé par mail, pour qu'elle me le renvoie signé. Voilà !



29 E1 : c'est vrai, c'est vrai, tu peux faire certaines choses (.) tu commences la matinée tu veux  
30 que tout soit nickel, que ça soit fait, que ça soit fait

31 A : Non ! pas d'un coup, petit à petit

32 E1 : Non tu peux pas faire tout nickel, c'est pas possible

33 A : Je suis d'accord avec toi, quand c'est pas possible, c'est pas possible, mais quand c'est  
34 possible c'est possible

35 E1 : Oui oui, bien sûr !

36 A : Comme hier, c'était possible remplir le frigo mais j'ai pas fait ((rire))

37 E1 : Oui

38 A : Mais quand tu laisses une chose ça s'accumule sur le reste et tu auras toute la  
39 responsabilité =

40 E1 : = Après, oui, c'est ça. Ne me dis pas A que la salle de bain, la  
41 douche, elle a dit que le carrelage c'est sale, une fois je suis allée le faire, tu aurais vu  
42 j'avais laissé le carrelage nickel, mais après moi il y a personne qui le fait, si c'est  
43 propre pourquoi tu vas le faire c'est propre, et ainsi de suite, et ainsi de suite, après  
44 ceux qui nettoient pourquoi ils donnent pas un petit coup (.) et quand c'est encrassé on  
45 vient te dire à toi : « Il faut aller nettoyer ça parce que c'est sale ».

46 E2 : Sur ça, oui, on est d'accord

47 E1 : Oui c'est des trucs qu'on peut faire vite, mais pas tout le monde le fait.  
48 (4.0)

49 E1 : M elle me dit l'après midi, ils font la piste, bon j'ai dit ça va M. pour aller faire un  
50 coup de balai dehors ! Là aussi donner un coup de chiffon ! Elle m'a dit : ils font aussi  
51 les toilettes.

52 E4 : Ils font les toilettes !

53 E1 : Attends s'ils font les toilettes, tu m'excuses, mais moi si j'y vais, je te tire la poubelle,  
54 ils font pas les toilettes, c'est dégueulasse ! Regarde sur les cuvettes ! Regarde  
55 derrière ! (.) moi ça m'énerve ça.

56 E4 : Dessus les cuvettes et derrière les poubelles

57 A : M ce qu'elle veut c'est que, quand le client mystère passe au moins ce qui est  
58 visible pour lui qu'il soit fait.

59 E1 : Moi ce que je veux dire, je te parle que quand tu tires les poubelles et tu regardes  
60 derrière, ça c'est un exemple, mais il y a plein de choses qui sont comme ça.

## Interaction 206

**Date** : 04 mai 2011

**Heure** : 10h27min

**Durée** : 07min12s

**Lieu** : Parking

**Participants** : E1 et A.

- 1 **E1** : Tu es d'accord avec moi, ça peut prendre que cinq minutes, pourquoi ils te demandent à  
2 toi de faire, dis-moi alors qu'est ce qu'ils font l'après midi, une fois que tu as fait la  
3 piste, tu as fait toi les toilettes, tu as fait la vitrine, dis-moi qu'est ce qu'ils font ?
- 4 **A** : Mais c'est vrai ça, ça prend pas beaucoup de temps, mais ce qu'il faut dire à M, tout ce  
5 que tu demandes on le fait mais ce qu'on a remarqué c'est que je trouve les noms  
6 marqués sur les trucs, M tu nous a demandé de travailler, on fait de notre mieux, mais il  
7 faut nous soulager un peu par rapport au travail.
- 8 **E1** : Eh bien espérant.
- 9 **A** : Parce que regarde, franchement la piste je l'ai pas faite depuis M1.
- 10 **E1** : Tu l'as pas faite depuis M1, c'est pas le problème, elle dit l'après midi ils font la piste,  
11 parce que c'est l'après midi, d'accord ! Elle dit l'après midi ils font la piste, parce  
12 que c'est à l'après midi (.) elle a été faite dimanche, elle l'a faite E5, elle a tout balayé,  
13 elle a tout fait
- 14 **A** : Qu'est ce qu'elle fait E5 ? Elle fait le nettoyage des pompes, elle fait pas le sol
- 15 **E1** : Non là, elle avait pas fait les pompes, elle a fait le sol
- 16 **A** : Elle a fait le sol !
- 17 **E1** : Oui elle avait fait le sol, elle a fait toutes les poubelles
- 18 **A** : D'accord
- 19 **E1** : Donc je veux dire si l'après midi il y a des trucs qui sont faits le matin, tu as pas à les  
20 faire, voilà c'est tout
- 21 **A** : Oui, mais bon des fois il y a des tâches de carburants
- 22 **E1** : Oui
- 23 **A** : Ca ne veut pas dire que je vais la faire demain la piste, je la fais [aujourd'hui  
24 **E1** : [Oui]
- 25 **A** : Et demain s'il y a une tâche de carburant visible là oui
- 26 **E1** : Oui j'ai compris ce que tu veux dire (.) On va essayer de faire comme on peut
- 27 **A** : Et on va travailler tranquille

28 E1 : Tranquille

29 A : Personne n'aime enfin quand il a quelqu'un sur le dos

30 E1 : Oui, moi aussi j'aime pas

31 (.)

32 E1 : E4 elle était pas contente elle aussi mais E4 elle s'en fout elle, elle va pas rester

33 A : Le téléphone

34 E1 : Oui, oui que tu m'as dit, voilà, elle est là elle attend (.) tu vois, j'ai dit E4, M te voit

35 comme ça elle va te dire « tu me fais perdre mes cheveux », prend le message que je

36 te fais passer, elle s'en fout.

37 A : Hier elle n'a pas fait les salades E4, c'est M qui les a faites

38 E1 : Qui c'est qui a préparé les salades

39 A : Au lieu de lui dire de faire les salades, elle M est venue pour les faire

40 E1 : Ah d'accord !

41 A : Et je lui ai dit ça, regarde comment tu veux résoudre le problème ? Tu veux pas

42 dire ah les salades ne sont pas faites, mais ça tu le dis tout le temps, est ce que c'est

43 fait ? Ce n'est pas fait, alors qui c'est qui a fait les salades, tu retournes au bureau tu

44 fais ton travail et après tu reviens pour contrôler et comme ça =

45 E1 : = Eh bien sûr, oui

46 normalement c'est comme ça (.) bon j'ai fait moi la douche comme ça parce que

47 comme ça, je sais moi comment j'ai fait la douche

48 A : Oui mais imagine si tu fais ça pour les toilettes tu y vas passer toute la journée !

49 E1 : Non ce que je veux t'expliquer A, moi j'ai fait comme ça, demain l'autre, celui qui

50 va venir, au lieu de passer 2heures, il va faire tac, tac, tac, ça y est ça va rester propre

51 A : Oui

52 E1 : Mais, il faut entretenir ça

53 A : Oui je suis d'accord

54 E1 : Mais si tu rentres c'est propre tu mets le nom c'est bon. Mais pourquoi j'ai fait comme

55 ça, pour que ça montre là ! c'est propre !

56 A : Oui je suis d'accord avec toi, mais tu le fais quand nous sommes 4 personnes, pas

57 quand on est que 2.

58 E1 : Oui, oui pas quand c'est pas possible.

## Interaction 207

**Date** : 15 mai 2011

**Heure** : 11h47min

**Durée** : 03min10s

**Lieu** : Boutique

**Participants** : M , E5 et A

- 1 **M** : Hier alors il a pris deux wrappy, j'ai fait le tour le matin je n'ai rien vu, il a pris une  
2 trace de gobelet à la machine café là bas.
- 3 **E5** : Et tu sais, il se peut qu'un bus est passé juste avant qu'il arrive
- 4 **M** : Eh ben voilà ! Alors comme je lui ai dit la trace de gobelet c'est sec, j'ai dit, oui il  
5 faisait très chaud hier matin, voilà ça sèche très vite, qu'est ce qu'il a fait d'autres, ça,  
6 ça.
- 7 **A** : La rotation ?
- 8 **M** : Ah oui la rotation des stocks qui n'est pas faite, il a trouvé l'oasis et la boisson du fruit  
9 là, le, j'ai perdu le mot, bref, il y en a peut être d'autres, il a trouvé deux quand même,  
10 qu'est ce qu'il a trouvé d'autre (.) Alors là, le rayon gâteau, il a dit nickel, bon bravo à  
11 E3 qui l'a fait, ((elle se tourne vers E3 qui prépare les sandwiches)) il a dit nickel  
12 vraiment.



## Interaction 208

**Date** : 18 mai 2011

**Heure** : 14h43min

**Durée** : 07min57s

**Lieu** : Bureau

**Participants** : M et A

- 1 **M** : Moi je trouve quand même bizarre le patron =  
2 **A** : = Le =  
3 **M** : =Les patrons.  
4 **A** : Pourquoi ?  
5 **M** : Ben écoute (.) euh ils s'occupent de rien (.) Là j'ai demandé pour commander de l'huile,  
6 j'ai demandé ça fait un moment par oralement.  
7 **A** : Et=  
8 **M** : = Et j'ai pas de réponse. Et comment, comment commander de l'huile, par quel  
9 biais est ce que je peux commander de l'huile, je ne sais pas moi, je l'ai commandé à X,  
10 du liquide de refroidissement, ils ne l'ont pas mis, parce qu'on a pas droit  
11 **A** : On n'a pas droit.  
12 **M** : Alors comment on fait ? C'est à GP2 je suppose, alors comment je fais ? Je m'adresse à  
13 qui ? Je fais quoi ? Je fais comment ? Je sais pas, lui il doit savoir quand même !  
14 **A** : Ben oui  
15 **M** : Ah ! La feuille de congés que vous avez fait là, il faut créer l'embauche maintenant, il  
16 nous faut quelqu'un maintenant là ! Parce que là attends regarde tous les congés (.) il  
17 faut au moins une personne voire deux selon les congé::s qui sont posés.  
18 **A** : A la dernière minute =  
19 **M** : = Voilà  
20 **A** : Ils trouveront [personne]  
21 **M** : [Là on va] avoir personne, il faut quand même deux (.) Hier soir, j'ai eu  
22 un appel de la chambre de métiers, soit disant qu'ils auraient téléphoné pour un apprenti  
23 pour station 2, un apprenti ça m'inquiète pour la deuxième station, la dame elle a dit  
24 qu'elle a renvoyé un mail mercredi dernier, toujours pas de réponse, alors elle a appelé  
25 la deuxième station il y a personne, rien (.) quelqu'un de la station 2 lui a dit d'appeler  
26 la station 1. Pour nous aucune suite, rien, rien, rien !  
27 **A** : C'est pas normal.

28 **M** : A la fin du mois l'histoire de E4=  
29 **A** : = Oui son =  
30 **M** : = Voilà ! Que j'ai répondu d'ailleurs,  
31 j'ai dit qu'à la base que la feuille était perdue, E8 nous fait le dimanche après midi mais  
32 il n'y a personne pour le samedi après midi (.) je ne peux pas le dire mais je le dis qu'à  
33 toi.

## Interaction 221

**Date** : 15 août 2011

**Heure** : 08h46min

**Durée** : 01min50s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : E1 et A

- 1    **E1** : Alors, ou:::h là ! L'invité myst:::ère !
- 2    **A** : Il est passé ?
- 3    **E1** : Ou:::i !
- 4    **A** : On a une =
- 5    **E1** : = pas trop satisfait (.) c'est ce qu'il a dit
- 6    **A** : Comment tu le sais ?
- 7    **E1** : Parce qu'elle en a parlé M. Il est venu entre midi et deux évidemment ! Et alors
- 8       il y avait le chef de secteur, ils ont regardé la vitrine.
- 9    **A** : Il y avait le chef de secteur ?
- 10   **E1** : Non ! Mais après, c'est comme ça qu'elle en a parlé, parce qu'elle a dit : le chef de
- 11       secteur, il a regardé la vitrine et il a dit c'est vrai, parce que quand il y avait le client
- 12       mystère il y avait rien dans la vitrine. Il y avait plus rien, alors M a dit : quand il n'y
- 13       a rien, moi je suis contente, ça veut dire qu'on a vendu tout ce qu'il y avait.
- 14   **A** : Et le chef de secteur ?
- 15   **E1** : Alors le chef de secteur qu'est ce qu'il a dit, il a dit : non ! Mais il ne faut pas ! Il faut
- 16       renouveler sans arrêt ce qu'on vend. Alors E3 a dit : Oui:eh ! A condition qu'on a plus
- 17       de monde.
- 18   **A** : E3 l'a dit à qui ?
- 19   **E1** : A M ! M qui nous a reporté ce que le chef de secteur a dit.
- 20   **A** : Renouveler ! Tu sais (.) s'amuser à faire des salades
- 21   **E1** : Il a dit non, il faut renouveler ce qu'on vend, pour qu'il y est toujours, toujours
- 22       quelque chose en vente
- 23   **A** : Renouveler, d'accord ! Il part à quatorze heures pile le client mystère, et tout ce que tu
- 24       as renouvelé, écoute ! Tu fais comment ? Tu le jettes ?
- 25   **E1** : Ben oui, voilà (.) non c'est pa::s ((Des clients arrivent, fin de la conversation)).

## Interaction 222

**Date** : 17 août 2011

**Heure** : 08h07min

**Durée** : 03min25s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1 et A

- 1 A : Bonjour, comment ça va E1 ?
- 2 E1 : Oui, ça va ! Il y avait du monde hier.
- 3 A : Du monde ?
- 4 E1 : Ou:h là ! Oui, du monde, bon il y avait, on était quand même=
- 5 A : = Trois
- 6 E1 : Trois, oui il y avait=
- 7 A : = E10
- 8 E1 : Oui, E10, E10 et puis E10 ; E11 était avec moi et E10 en renfort
- 9 A : Hum
- 10 E1 : Et M elle me dit quand c'est E10, vous lui dites de faire les toilettes.
- 11 A : Pas de caisse
- 12 E1 : Pas de caisse
- 13 A : Impossible, tu peux pas.
- 14 E1 : Tu peux pas
- 15 A : Tu peux pas l'interdire de servir, si on a besoin d'aide, ou à servir le café
- 16 E1 : Non, alors moi quand elle est arrivée, j'ai dit bon E10, il faudra aller faire les toilettes
- 17 par[ce que]
- 18 A : [elle va] pas aimer !
- 19 E1 : Elle m'a dit : hum ! Mais, j'ai l'habitude !, elle l'a pris et elle est partie faire les
- 20 toilettes.
- 21 E2 : Parce qu'elle était pas contente
- 22 E1 : Après j'ai dit à l'autre, bien il faudrait, il y a la piste aussi, parce que M m'a dit qu'il
- 23 faut qu'elle aille faire la piste aussi, alors j'ai dit à E11 de lui dire de faire la piste
- 24 E2 : Oui
- 25 E1 : Alors E11, me dit moi j'ai du mal, je dis pas ! je dis pas ! Bon, J'ai dit on va faire une
- 26 chose, vous êtes toutes les deux, alors il faudrait qu'il y a une qui se libère pour aller
- 27 changer l'eau là bas où c'est qu'il y a les raclettes, puis faire la piste.
- 28 E2 : Elle va te dire, moi j'ai fait les toilettes.

29 **E1** : Alors E11, alors elle a dit bien moi je vais changer l'eau, j'ai dit ben après il y  
30 aura la piste à faire. Et bien il y avait tellement de monde que la piste n'a pas été faite.

31 **E2** : Non

32 **E1** : Alors, elle était à la caisse là, elle venait là, elle allait partout quoi, parce que toi tu es  
33 occupé là, elle va servir quelqu'un, elle va encaisser là bas.

34 **E2** : Ben oui, c'est ça hen le travail.

35 **E1** : Alors elle (M) a dit à la limite vous la laisser sur la cafétéria

36 **E2** : A la limite.

37 **E1** : A la limite sur la cafét-, mais à onze heures on a eu beaucoup de monde, on a fait neuf  
38 mille et quelques, deux mille quatre cents d'espèces, y avait six milles euros ici ((elle  
39 indique la caisse 1)) et quatre milles là bas.  
40 (( Des clients arrivent))

41 **E1** : Alors elle m'a demandé hier

42 **E2** : E10 ?

43 **E1** : Oui E10

44 **E2** : Qu'est ce qu'elle t'a demandé

45 **E1** : Si j'avais un effergan, un truc comme ça

46 **E2** : J'ai dit tu as mal à la tête, elle m'a dit non j'ai mal à l'épaule

47 **E1** : Alors, une tendinite ?

48 **E2** : Donc, à mon avis, elle va pas rester longtemps

49 **E2** : Et pourquoi, ils la gardent ?

50 **E1** : Et après elle m'a demandé sur le contrat, elle m'a dit qui c'est qu'il faut que je vois  
51 pour mon contrat, je lui ai dit tu n'as pas encore signé ton contrat ?

52 **E2** : Elle n'a pas encore signé son contrat ?

53 **E1** : Elle m'a dit non ! J'ai pas mon contrat. Je n'ai pas encore signé. Tu sais que quand tu as  
54 pas le contrat, tu es considéré en CDI.  
55 ((E1 range les bouteilles vides dans un casier))

56 **E1** : Non, elle a pas l'aire mauvaise cette fille

57 **E2** : E10 ?

58 **E1** : Oui

59 **E2** : C'est ce que j'ai remarqué

60 **E1** : Elle donne l'impression de quelqu'un qui xxx. Mais, elle est pas mauvaise.

## Interaction 223

**Date** : 05 septembre 2011

**Heure** : 08h50min

**Durée** : 02min19s

**Lieu** : Bureau

**Participants** : M et A

- 1 **M** : Quelqu'un de la maintenance que je n'avais jamais eu, de chez GP2A c'était souvent,  
2 j'ai dit c'était déplorable et moins contente de ça, j'ai dit ce que je pensais, la dessus  
3 pour confirmer j'ai envoyé un mail.
- 4 **A** : Hum !
- 5 **M** : On me répond, en me disant, l'appel gérant, la radio qui marche mal qui grésille au bout  
6 d'un [moment
- 7 **A** : [Oui]
- 8 **M** : Ca marche mal, parce qu'on se fait taper sur les doigts, parce qu'on avait pas la radio.  
9 J'ai dit que c'était déplorable de travailler comme ça, j'ai fait alors par mail.
- 10 **A** : Oui
- 11 **M** : J'ai été rappelé, on m'a envoyé des mails, en disant qu'on n'avait pas d'info à ce  
12 sujet, enfin bon bref
- 13 **A** : Pour les toilettes ils avaient pas l'info ?
- 14 **M** : Ah si, si, pour les toilettes ils avaient l'info, mais pour d'autres bricoles tu vois ! Enfin  
15 bon, j'ai dit, après j'ai dit à monsieur G4 voilà, moi on m'a appelé, du coup, je me suis  
16 permise de faire un mail, là-dessus, je ne sais pas si quelqu'un viendra ou pas, parce que  
17 la porte, elle claque plus, la gâche [donc ne fonctionne plus
- 18 **A** : [C'est ce que j'ai vu ce matin
- 19 **M** : Enfin il y a plein de trucs, l'appel gérant ne marche plus, Réseau d'autoroutes. Moi j'en  
20 ai raz le bol, ils viennent tout le temps, continuer à venir toutes les semaines et sans  
21 arrêt, A moi on me dit blanc et derrière on fait noir (.) j'ai dit ils peuvent me licencier,  
22 j'ai encore dit à monsieur G4, vous savez monsieur RA, il me fait pas peur.
- 23 **A** : Pareil pour les commandes fournisseurs, ils nous réduisent la gamme.
- 24 **M** : Pareil, c'est pas le même truc, mais c'est sûr, oui oui ça déconne de tous les côtés hem,  
25 ça va pas ! Alors moi, j'ai un coup moins six attends, le technicien est venu là encore, il  
26 me dit moi il marche je ne peux rien faire, j'ai dit j'en ai raz le bol, j'appelle pour que

27 vous veniez de toute façon, je veux bien croire que ça vient de la clim, ça je veux bien le  
28 croire, j'ai dit attendez les congélateurs derrière ont déconné des jours et des jours  
29 aussi, quelqu'un est venu il me dit que ça venait de la chaleur du truc, il faisait 38 dans  
30 la pièce donc il ne me semble qu'il va re-fonctionner.

### Interaction 224

**Date** : 05 septembre 2011

**Heure** : 11h54min

**Durée** : 54 sec.

**Lieu** : Bureau

**Participants** : M et A

- 1 **M** : On a eu le contrôle hygiène  
2 **A** : Et ça allait ?  
3 **M** : Oui (.) ça allait, elle a juste trouver des trucs, euh, elle a juste trouve ::r une température  
4 qu'il fallait pas, alors attends je ne sais plus, hop (.), ah bon il faut ré-ouvrir ((devant  
5 l'ordinateur pour passer une commande)).  
6 **A** : Oui, quatre-vingt-dix-neuf, soixante-dix-neuf, zéro, un.  
7 **M** : Pour les tenus, pour les éventuels visiteu::rs, il faut, les papiers qui sont derrière se sont  
8 les miens, donc il faut des papiers officiels, ils y étaient pas, j'ai mis ce qu'il y avait,  
9 enfin ce que j'ai fait moi, une température du frigo qui est un peu élevée, le frigo coté  
10 charcut, la température de la:: vitrine cafét- était impeccable, on verra les prélèvements  
11 maintenant ce que ça dit.  
12 **A** : Hum.



## Interaction 225

**Date** : 07 septembre 2011

**Heure** : 10h21min

**Durée** : 08min47s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et E3

- 1 **E3** : Dis-moi ça n'a rien donné les suites du:: sac là, du porte feui::lle, du porte monnai::e?
- 2 **M** : Un coup il fallait déposer plai::nte, un coup il attendait que, comment, que le gendarme
- 3 soit revenu, pour déposer plainte.
- 4 **E3** : Quand ce week-end là ?
- 5 **M** : Oui.
- 6 (7.0)
- 7 **M** : A propos de ça jusqu'à midi et demi le jour, le lundi quand le sac était là,
- 8 c'était toi e::t=
- 9 **A** : = E4 ? E8 ?
- 10 **M** : Non
- 11 **A** : E5 ?
- 12 **M** : Après-midi E5 en fin de matinée vers, fin de matinée qu'on a perdu le sac il me
- 13 semble. Bon, j'ai renvoyé le sac moi, vingt-cinq euros, ils l'ont reçu (.) vingt-cinq
- 14 euros quand même.
- 15 xxx
- 16 **E3** : S'il y a des auditions, je prendrai ça de mon temps de travail.
- 17 **M** : Ben oui ! Attends, tu sais monsieur G4 ou moi, il y a pas de problème (.)
- 18 Personnellement, je sais que plus le temps passe, tu prends de l'usure au fur et à mesure,
- 19 lundi en fin de matinée, je t'ai dit je suis inquiète je trouve pas l'argent dont il me parle,
- 20 tu te rappelles le lundi que c'était, beaucoup de travail, un week-end de m(erde)
- 21 **E3** : Et les travaux en fait, alors il y a du neuf ou pas ? Il y en a qui disent ça va pas se
- 22 faire, ça va se faire.
- 23 **M** : Aucune idée, apparemment il y a un souci sur l'eau, elle n'est pas bonne, donc voilà.
- 24 Derrière je ne sais rien.
- 25 **E3** : Eh ben !
- 26 **M** : Hier, ben justement, apparemment, il semblerait que monsieur RA, le directeur, avait
- 27 une réunion avec le réseau d'autoroute. C'est ce que monsieur G4 m'a dit. Mais je ne

28           sais pas où c'est. Et dans ma tête je me suis dit il va passer, hen ! Apparemment il est  
29           pas passé. Moi je serai directeur chez GP2, je vais à une réunion à côté, je passe à la  
30           station hen ! Je viens voir. Le mec là rien à voir.  
31   **E3** : C'est compliqué, tout est compliqué !

## Interaction 226

**Date** : 07 septembre 2011

**Heure** : 10h33min

**Durée** : 07min35s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et E3

- 1 **M** : Elle a vérifié les toilettes, la cafét- mais on était frustré quand elle est passée, parce  
2 qu'elle tu étais là ?
- 3 **E3** : Oui, oui
- 4 **M** : Et la fois d'avant quand elle était passée, je lui ai dit vous vous rappeler la dernière fois  
5 quand vous êtes passés, c'était en juillet, c'était avec toi E2, on était que deux ?
- 6 **A** : Non
- 7 **M** : On était aussi que deux, elle était passée pareil on était que deux, c'est moi qui était là,  
8 et j'ai dit vous vous rappeler du mois de juillet ? Elle m'a dit oui vous étiez avec je ne  
9 sais plus ce que c'était ! mais ça c'est pas son problème ça ne le concerne pas !  
10 [Non mais c'est, c'est]
- 11 **E3** : [Oui je sais] mais, je veux dire, il faut prendre en compte aussi, humainement.
- 12 **M** : Par contre, Je lui ai dit le problème de l'eau, deux semaines la Cristaline pour les  
13 Clients
- 14 **E3** : Ben oui c'est pareil, hen !
- 15 **M** : Ah non mais c'est sûr que, c'est de l'harcèlement
- 16 **A** : Harcèlement.
- 17 **M** : Harcèlement ! Harcèlement ! Harcèlement ! (.) Je ne sais pas ce qui s'est passé.
- 18 **E2** : Avant c'était pas comme ça
- 19 **M** : Non, moi je m'entendais très bien avec madame R, j'avais de très bonnes relations avec  
20 elle, et même quand elle faisait le tour des trucs, les étiquettes maintenant c'est fini  
21 hen ! Il n'y a plus cette couleur objective des étiquettes. Il faut qu'il y ait l'étiquette  
22 mais même s'il y a une erreur du [gramma:ge]
- 23 **A** : [Ce n'est plus] un problème.
- 24 **M** : Ce n'est plus dans leur truc. Je sais qu'avant, il m'était arrivé des étiquettes qui  
25 manquaient ou une erreur en grammaire, elle en notait une mais bon s'il y avait trois  
26 elle en notait qu'une. Mais là [eu:h]
- 27 **A** : [Maintenant] c'est la propreté.

28 **M** : C'est tout, ah mais avant aussi. Mais maintenant, tout, tout, tout à outrance, à outrance !  
 29 Et Ils passent encore, une fois par semaine, il faut pas qu'y a un seul papier sur la  
 30 pelouse, il faut pas que::, il faut que tout soit nickel. Une fois par semaine ils continuent  
 31 à passer hen ! Pas de rupture de produits.

32 **A** : Que la station soit propre.

33 **M** : Impeccable !

34 **E3** : Ben oui ou:h là là.

35 **M** : Alors là, quand elle est passée c'était abominable, il y aurait pas de miettes sur la table  
 36 ça serait impeccable, une chose qui m'a franchement choqué c'est xxx Elle faisait tout,  
 37 elle parlait et elle regardait tous les produits, c'était vraiment abominable, ah oui !

38 **E3** : Houff !

39 **M** : Voilà le rapport ! il est salé ! En ro::uge, il paraît que c'est!

40 **E3** : Et là-haut ça donnait quoi ?

41 **M** : Apparemment là-haut ça était pareil (.) c'est du harcèlement.

42 **E3** : Ben oui, ben oui, ah si, si, mais c'est une raison pour mettre une personne non stop  
 43 dehors.

44 **M** : Ben oui

45 **E3** : Une personne non stop aux toilettes=

46 **M** : =[Aux toilettes]

47 **E3** : [une personne] non stop au rempotage, une  
 48 personne non stop là, là, là.

49 **M** : Mais là en terme d'hygiène, il y a des choses qui se préparent/ (.) qui vont pas être à  
 50 mon avis évidentes(.), c'est-à-dire que là (.) il faut la remplir hem surtout la feuille  
 51 d'entretien là (.) il faut bien la remplir hem/, mais ça va être plus compliqué  
 52 maintenant, parce qu'il va y avoir eu:h (.) il va falloir noter le nom et l'utilisation du  
 53 produit (.) quel produit on a utilisé (.) il va y avoir tout un protocole et ça va être (2.5)  
 54 pas évident, hem.

55 **E3** : Hum.

56 **M** : Moi pour hier, on va avoir les résultats des prélèvements de l'hygiène, ça a été bon (.)  
 57 tout a été bon (.), il est venu il a pris un croque monsieur il a vu la traçabilité:: ça a été  
 58 bon, il a pris une tarte, il a vu la traçabilité. Hier, c'était bien carré. Mais parce que la  
 59 semaine d'avant il était passé là-haut. M. G4 m'avait dit comme ils sont passés là-haut,  
 60 ils vont pas tarder de passer ici. J'avais insisté sur les températu::res, sur tout ça (.),  
 61 mais to:ut (.) to:ut à été utilisé:: hen, franchement il a tout regardé hen, Donc,

62 franchement il faut que tout soit carré=

63 **A** : = Et la charcut

64 **M** : Non (.)

65 **A** : Il contrôle tout =

66 **M** : =Tout(.) Et donc xxx là xxx d'après ce qui est marqué c'est jour j donc

67 la cuisson(.) et le lendemain soir il faut le jeter, il faut le jeter. J'ai dit non, moi j'ai dit

68 non il faut continuer j+2 (.) les donuts il est bon on va voir, s'il est pas bon xxx On va

69 faire j+2, donc voilà on va voir le résultat des prélèvements.

70 (( Un client arrive à la caisse))

71 xxxx

72 **M** : Bon voilà (.) Il faut être très très très vigilant, vous voyez il faut m'aider, parce que

73 pour moi c'est c'est, c'est pas évident, une date de salades ou de sandwich, il faut vite

74 réagir parce qu::e c'est pas la peine, c'est trop risqué quoi, c'est pas la peine de::, il faut

75 jeter hem. Moi hier je savais que tout était nickel, parce que les salades on les avait

76 reçu le jeudi, bon je savais que, mais il y a d'autrefois quand il y a beaucoup de

77 monde:, tu sais le mois d'août ce n'était pas évident hem, ça m'a tué le mois d'août.

78 **E2** : Vérifier la rotation aussi

79 **M** : Enfin voilà ! Il faut tout regarder.

## Interaction 247

**Date** : 02 janvier 2012

**Heure** : 09h00min

**Durée** : 03min07s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M, client et E1

- 1 **M** : Bonjour monsieur ((Sourire))  
2 **E1** : Bonjour ((Sourire))  
3 **Client** : Bonjour ((Sourire))  
4 xxx  
5 **M** : C'est vous la qua-, à la quatre là ?  
6 **Client** : Oui (.) la quatre c'est moi  
7 **M** : Comment on fait là (2.0) Je suis bien embêté::e, parce qu::e  
8 **E1** : C'est un habitué, il passe souvent =((E1 tourne vers M et lui murmure))  
9 **M** : =Oui, mai::s=  
10 **Client** : =Pardon  
11 **E1** : J'ai dit que je vous connais, enfin, que vous passez souvent  
12 **Client** : Oui, oui, oui, il y a pas de soucis  
13 **M** : Ben (.) j'imagine (.) vous passerez quand ?  
14 **Client** : Ben (.) demain\ =  
15 **M** : =Oui  
16 **Client** : Pas avant=  
17 **M** : =Oui  
18 **E1** : Bon, et on encaissera en espèces ?  
19 **M** : On va::(.) non, plutôt en PSP (.) plutôt en PSP comme ça, ça fera une  
20 caisse juste, et moi je mettrai moins en PSP =  
21 **E1** : =Par contre demain, vous  
22 payerez comment ? En carte (.) en carte bleue o::u=  
23 **Client** : =Soit je vous fais  
24 une carte ou un chèque si vous voule::z  
25 **M** : Non, pas de chèque\ (.) [Par-  
26 **E1** : [Carte bleue=

27 **M** : = Carte ben le code =

28 **E1** : =Carte bleue

29 ou espèces, Non juste pour vérifier s'il s'agit d'une carte pétrolière, dans ce cas la

30 carte pétrolière on prend pa::s

31 **M** : Non le code 6000, il passera pas

32 **E1** : [Non]

33 **M** : [C'est] pas une carte pétrolière, c'est une carte bleue

34 **Client** : Carte bancaire, il n'y a pas de problème

35 **M** : On va prendre quand même le numéro du véhicule, votre nom vos coordonnées

36 ((L'employée donne un stylo et un papier au client pour noter ses coordonnées))

37 **Client** : C'est bon ! Allez je passerai demai::n demain matin, merci.

38 **E1** : Merci, au revoir.

## Interaction 261

**Date** : 04 janvier 2012

**Heure** : 08h11min

**Durée** : 01min51s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : E1 et E4

- 1 **E1** : Elle m'a tué M là en plus E3 elle devait pas bringué, elle a bringué, elle a fait non  
2 stop elle a pas dormi elle m'a dit je, je sommeille.
- 3 **E4** : Oui
- 4 **E1** : Et alors je lui ai dit, je croyais que tu voulais commencer à six heures, elle m'a dit  
5 non c'est M qui m'a mis six heures, alors qu'à M je lui avais fait une suggestion en  
6 disant : comment ça se fait que tu me mets moi à neuf heures, elle m'a dit oui parce  
7 que E3 ne pouvait pas faire autrement, donc je l'ai mis à six heures, bon j'ai rien dit,  
8 mais neuf heures à dix-sept heures.
- 9 **E4** : Non stop
- 10 **E1** : Je le fais plus, je le fais plus je l'ai dit à M, tu me mets plus ces horaires là. Me lever  
11 à cinq heures ou quatre heures je m'en fous mais.
- 12 **Client** : Quand tu es pas habituée hem.
- 13 **A** : Et surtout quand il y a beaucoup de monde.
- 14 **E1** : Mais non je m'en fous du monde, c'est pas ça, c'est l'heure, même avec le monde je  
15 voyais pas l'heure passer
- 16 **A** : Oui mais tu t'arrêtes pas.
- 17 **E1** : Ah oui ! Il faut voir comment ça se passe.
- 18 **Client** : Mais il doit pas y avoir du monde le samedi du premier=
- 19 **E1** : = Si, si on tout le temps  
20 du monde,
- 21 **Client** : Ah, oui.
- 22 **E1** : Alors le plus c'e::st=
- 23 **A** : = Le premier
- 24 **E1** : Le premier oui, ça était ici la bouffe, machin et le carburant, mais le premier c'était le  
25 plus dur, alors là, là-bas ou:h là, la queue, la queue, la queue.



## Interaction 262

**Date** : 04 janvier 2012

**Heure** : 08h59min

**Durée** : 03min30s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1 et A

- 26 **E1** : Ils prennent pas d'initiative, ils s'assoient comme ça
- 27 **A** : Ah d'accord !
- 28 **E1** : Tu vois j'ai dit il faut que vous nettoyer E7, quand il y a rien à faire d'accord, mais là
- 29 **A** : Dans le sens où, nous peut être qu'on le fait pas !
- 30 **E1** : Nous on n'a pas le temps de faire, mais là il y avait personne (.) il y en a même quand
- 31 il y a personne, ils s'assoient, ils bougent pas (.) Il y a un truc que ça m'a énervé, il faut
- 32 pas que je m'énerve là-dessus, E4 et E7 ils ont la fâcheuse mani de tourner le dos aux
- 33 gens=
- 34 **A** : =Oui
- 35 **E1** : Les gens viennent, ils tournent tous les deux le dos et patapata patapata
- 36 **A** : Et le client attend derrière
- 37 **E1** : Et le client attend derrière
- 38 **A** : Et il comprend rien
- 39 **E1** : Et ils discutent et ils discutent
- 40 **A** : Et E4 a tendance à faire ça tout le temps elle est là et voit le client arriver, elle discute
- 41 **E1** : Oui, non ca se fait pas.
- 42 **A** : Il y a autre chose, c'est que M quand elle arrive pour papoter avec E4 pour lui dire
- 43 certaines choses, des fois il y a des clients là bas.
- 44 **E1** : Eh bien ils restent là bas, non, elle continue à parler, j'ai déjà vu ça.
- 45 **A** : Oui mais c'est à M de dire à E4 d'aller servir le client.
- 46 **E1** : Non, j'ai déjà vu ça.
- 47 **A** : Lui dire de servir le client et après le client, tu reviens et on continue la discussion.
- 48 **E1** : Alors moi, j'étais là bas, j'étais en train de nettoyer les tables, pendant qu'ils discutent
- 49 là tous les deux, je me suis arrêtée, dès que E7, E4 lui tournait le dos, E7 il était
- 50 comme ça, puis d'un coup il pivote comme ça, je lui ai fait, là bas il y a quelqu'un, ah
- 51 et il est parti.
- 52 **A** : Ca je l'ai remarqué, il y a plusieurs fois.

53 **E1** : Il y a un truc qu'il faut savoir, c'est que si il y a E7 avec E4 ou E7 avec E3 ou E5 va  
 54 savoir, le midi s'il y a pas M, ils se débrouillent à ne pas faire de::=  
 55 **A** : =de repas  
 56 **E1** : Parce que ça pue, il a horreur de l'odeur, je le comprends parce que moi aussi, quand  
 57 j'arrive chez moi, je pue la fritte.  
 58 **A** : Oui.  
 59 **E1** : Il était là, il y avait, je ne sais qui, E4 ou, ah il dit « ah je me débroui::lle » il était en  
 60 renfort « on fait pas de cuisine aujourd'hui, vous me laisser faire on fait pas de  
 61 cuisine » j'ai dit eh E7 si on fait pas de cuisine tu serais pas là hem, j'ai dit la cuisine  
 62 c'est notre travail hem.

### Interaction 263

**Date** : 04 janvier 2012

**Heure** : 09h02min

**Durée** : 01min08s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1 et A

63 **E1** : Il a vu qu'il y n'avait plus de pain là bas ((il regarde la caisse)), il va faire le pain, j'ai  
 64 dit E6 ne fait pas de pain, les gens ils ont bien mangé, il m'a dit « si, si, parce que  
 65 les gens ils vont vouloir prendre du pain le dimanche.  
 66 **A** : Des baguettes  
 67 **E1** : Des baguettes, il me dit « souvent on me demande le pain le dimanche », ah bon ! M  
 68 me dit « mais pourquoi il fait du pain, s'il fait du pain les gens ils ne vont pas  
 69 acheter les sandwiches, ils vont faire les sandwiches avec les baguettes », « Mais non !  
 70 mais non, M » à M « mais non M, les gens ils veulent du pain, il faut faire du pain »  
 71 alors M, elle l'a fatigué E6, elle l'a laissé faire, elle l'a regardé comme ça, mais elle lui  
 72 a pas dit non E6 ne fait pas de pain.  
 73 ((rire))  
 74 **E1** : Alors dans ma tête, je me suis dit, elle tient pas tête à E6  
 75 **A** : Non à E6, no::n !  
 76 **E1** : Elle le tient pas tête hem, E6 a dit il faut faire le pain, il faut faire le pain (.) Alors lui  
 77 aussi, la manie, il regarde, il y a pas assez de sous là ((E1 ouvre le tiroir caisse)), il a  
 78 cherché toute la monnaie.

79    **A**    : Oui, il aime que ça soit rempli  
80    **E1**   : Alors c'était E3, E3 elle me dit E1 tu veux pas faire la caisse  
81    **A**    : La caisse ! Non non. ((rire))  
82    **E1**   : Alors, j'ai dit, bon ça va, je vais faire, j'ai dit je vais faire. Alors j'ai commencé à la  
83           faire.  
84           ((des clients arrivent à la cafétéria))  
85    **E1**   : Quand j'ai commencé à compter, j'ai dit « Mais qu'est ce que c'est toute cette  
86           monnaie » j'ai dit « Mais d'où elle arrive, d'où ça sort tout ça », alors E6 me dit, alors  
87           du coup qu'est ce qu'il a fait, il est allé compter la monnaie là bas ((elle indique la  
88           réserve)), alors il me dit « E1 tu sais quand tu vas compter derrière, tu échanges les  
89           pièces contre les billets dans le coffre.  
90    **A**    : Ah bon !  
91    **E1**   : Tu prends les billets, tu mets les pièces à la place, parce qu'il avait pris déjà 20 euros,  
92           alors du coup j'ai recompté moi ((rire))  
93           ((D'autres clients arrivent, fin de la conversation))

## Interaction 265

**Date** : 04 janvier 2012

**Heure** : 10h06min

**Durée** : 06min24s

**Lieu** : Cafétéria et caisse

**Participants** : E1 et A

- 1 E1 : Alors vendredi ça doit être  
2 A : Vendredi:, il a travaillé le matin  
3 E1 : Avec qui ? Là  
4 A : Ah quand il a fait le renfort, donc il est passé dans l'après midi  
5 E1 : Parce que je sais que j'ai pas pu discuter avec elle ni dimanche ni samedi  
6 A : A hem !  
7 E1 : La seule chose, elle m'a dit, avec qui c'était, E3 ou, elle m'a dit avec toi il travaille  
8 E12, ah ben c'est elle E3  
9 A : Avec qui ? avec toi ?  
10 E1 : Non, c'est E3 qui m'a dit avec toi il a travaillé, parce que, « alors avec toi comment ça  
11 s'est passé avec E12? » J'ai dit « bien, impeccable, il y avait personne, il a travaillé, il  
12 a fait les vitres été aux toilettes » elle m'a dit « ben, il y a qu'avec toi qu'il travaille »  
13 A : Enfin moi quand j'ai travaillé avec E7, il m'a dit que E4 a dit au patron que E12 a fait  
14 rentrer quelqu'un et qu'il foute rien et que =  
15 E1 : = Ah c'est E7 qui te l'a dit ?  
16 A : Ca veut dire que c'est sûr quoi enfin=  
17 E1 : =Oui, oui  
18 A : Et le problème c'est que M n'a rien dit au patron.  
19 E1 : A:h  
20 A : Donc le patron il a su ça grâce à E4, et que, comme quoi M lui cache des  
21 trucs=  
22 E1 : =Ou[:h là !]  
23 A : [C'est] dans ce sens là.  
24 E1 : Hu:::m, eh oui  
25 A : Et j'ai dit à E7, non il fallait passer par M, parce qu'il y a plein d'informations qui  
26 montent pas là haut, il faut que ça se règle au niveau de M.

27 E1 : Oui, oui

28 A : Et après quand il y a quelque chose de grave, oui

29 E1 : Mais pourquoi ils ont dit à monsieur G4, il y a M qui est là =

30 A : =Le problème je pense

31 hen, c'est E4, elle raconte tout et en plus n'importe quoi des fois.

32 E1 : Après elle maronne, qu'elle fait pas les, et E7 et E3 sont complices, tu sais.

33 A : C'est normal

34 E1 : Elle maronne qu'ils sont complices, si tu vois ça comme elle boude et tout, elle

35 fait la tête et tout, parce que E7 il chahute tout avec E3.

36 A : Et hier j'ai travaillé avec E7 (.) à chaque fois qu'il y a un truc.

37 E1 : Qu'est ce qu'il y a ?

38 A : Quoi ?

39 E1 : Quoi, qu'est ce que c'est ?

40 A : Quoi ?

41 E1 : Quoi ?

42 A : Je passe comme ça, je lui parle pas, je la regarde, elle me dit « quoi ? »

43 E1 : Oui, elle me le fait à moi aussi « Qu'est ce qu'il y a » (.) elle est curieuse, elle est

44 jeune, elle est pas encore mûre dans sa tête hem, malgré que=

45 A : =Hier ce que je lui ai

46 fait, parce que j'arrive comme ça, je parle avec elle, je lui dis monsieur G4 est au

47 courant que E12, elle a commencé à réfléchir e::t après elle me dit« Oui », je lui ai dit

48 que=

49 E1 : =Va savoir ce qu'il va faire monsieur G4 dans ce cas là.

50 A : Qu'est ce qu'il peut faire, rien, imagine, je me mets à la place de E12.

51 E1 : Qu'est ce que tu faisais ?

52 A : Et il y a le patron qui arrive et te dis « tu fais le boulot, tu fais rentrer quelqu'un »,

53 « je fais rentrer quelqu'un, mais jamais monsieur G4 » le patron se retrouverait bête

54 E1 : Eh ben oui c'est ça !

55 A : « Est-ce que vous avez vu quelqu'un rentrer ? » D'accord, le problème est résolu,

56 « Qui c'est qui vous a dit ça ? », il y aura des problèmes avec les collègues, pas avec le

57 patron, et le patron va dire : « je suis désolé, enfin moi on m'a raconté qu:::e, bon je

58 voulais savoir si c'était vrai »

59 E1 : Mais déjà E12, il m'a dit une fois comme ça « oui, mais je préfère te le dire parce que

60 ici les choses, elles vont vite ».

61 A : Elles vont vite.

62 E1 : Parce que, tu sais il y avait pas que les toilettes/ : Alors cette fois là que j'ai dit mais  
63 quand même tu sais les toilettes, il faut...après il est parti et il m'a dit de toute façon j'ai  
64 mis un mot à M, parce que ici, les choses vont vite.

65 A : C'est vrai enfin, quand il travaille (.) il fait pas grand-chose

66 E1 : Il fait pas comme il faut, il fait pas comme il faut

67 A : Il fait même pas le minimum.

68 E1 : Attends tu te rappelles quand on avait trouvé la fritte là bas=

69 A : =Oui c'est ça

70 E1 : Le lendemain, on a rigolé avec, on a dit on va la laisser pour voir

71 A : Oui avec M

72 E1 : Avec M, M nous a dit « si vous vous amusez avec ce jeux là, il y a beaucoup de choses  
73 que moi je vois ».

74 A : Ah oui, c'est ça

75 E1 : Le lendemain, la fritte elle y était encore

76 A1 : Oui elle y était encore

77 E1 : Et je l'ai dit à M, M elle l'a attrapé, elle a dit qu'il n'avait pas fait la xxx, elle l'a appelé  
78 au téléphone, il a dit que « c'était pas vrai », il a maintenu qu'il avait nettoyé : Oui il  
79 a nettoyé, mais il a pas tiré les tables pour faire dessous.

80 A : C'est ça

81 E1 : Voilà, il a fait, mais il n'a pas nettoyé, il n'a pas tiré pour faire dessous.

82 A : Pour lui, nettoyer c'est juste passer le balai comme ça autour sans déplacer les tables

83 E1 : Sans déplacer les tables, alors moi j'ai déjà vu E6 il envoyait tout d'un côté, il  
84 envoyait tout de l'autre, il balayait tout=

85 A : = Ca se fait comme ça, ça se fait comme ça,  
86 avant on passait les tables de ce côté parce que monsieur G1, il voulait pas autre chose  
87 à part la machine, pour passer la machine de ce côté ça prend beaucoup de temps.

88 E1 : Oui ça prend du temps.

89 A : Et après tu pousses les tables de ce côté, tu passes encore la machine là bas et pareil  
90 enfin pour tout le reste

91 E1 : Oui, oui

92 A : Oui mais des fois tu as la flemme de passer la machine, qu'est ce que tu fais : un jour  
93 oui, un jour non.

94 E1 : Ben oui, bien sûr

- 95    **A** : Le jour où tu te sens vraiment fatigué tu fais pas  
96    **E1** : Si tu ne le fais pas régulièrement, après ça [se voit]  
97    **A** : [Ca se v]oit

## Interaction 266

**Date** : 04 janvier 2012

**Heure** : 11h27min

**Durée** : 04min40s

**Lieu** : Bureau

**Participants** : M et A

- 1 **M** : Un prélèvement de onze mille euros ce n'est pas rien quand même, si tu veux, je veux  
2 dire en terme de chiffre, -27% en carburant, c'est que si tu veux GP2 lui prélève par  
3 rapport à 27% en plus, parce qu'ils ont fait un prévisionnel de chiffre.
- 4 **A** : Ah d'accord !
- 5 **M** : Donc un prévisionnel
- 6 **A** : Qui se base sur l'année dernière
- 7 **M** : Je ne suis pas sûre, que ça soit basé, toujours est-il on fait -27% en carburant, voilà,  
8 c'est prélevé par rapport à un prévisionnel en fait, alors GP2 nous doit des sous par  
9 rapport à ça, et alors ce qui se passe, alors donc moi 27% c'est beaucoup
- 10 **A** : C'est beaucoup.
- 11 **M** : Beaucoup, Par rapport à nous, on est très positif sur la boutique, on est qu'à -5%, ça  
12 veut dire qu'on est bon, parce que si on était à -20% en boutique, on pourrait dire, voilà,  
13 mais nous on tient le cap en boutique, donc on ne peut pas faire plus, au niveau des  
14 marges on est bon, donc là on peut pas s'en sortir\, on peut pas s'en sortir\, mais alors je  
15 lui ai dit : vous l'avez dit au personnel, il m'a dit, parce que moi il y a le salaire de mon  
16 mari qui arrive régulièrement, moi j'ai dit vous me le donnez qu'après, moi il y a pas de  
17 problème X son salaire tombe régulièrement.
- 18 **A** : Pour moi, pas mal de fois j'ai payé des frais bancaires à cause de ça =
- 19 **M** : = Et ben voilà !
- 20 **A** : Parce que le loyer est payé le dix du mois=
- 21 **M** : = Je le sais, je le sais c'est pour ça=
- 22 **A** : =pas
- 23 après et quand le loyer est payé, la banque prélève des frais.
- 24 **M** : Donc voilà, tu comprends le truc\ (.) je sais pas la fois d'avant, il avait dit parce qu'on a  
25 moins travaillé, on récupérait en fait un peu les ventes de là haut, ça devrait coller,



26 eh oui sauf qu'il y a les onze mille euros qui sont tombés, il y a un tas de choses (.) on a  
27 tout décortiqué les chiffres, si tu veux pour que lui, pour voir, pour retrouver que ça  
28 vient pas de, qu'on peut pas faire plus, voilà on a sorti par rapport au prévisionnel, on a  
29 tout bien étudié et tout, pour prouver que ça vient pas de nous, que nous on est bon en  
30 gestion, ben voilà ! Le chiffre il est bien à part le carburant, le problème si tu veux ils  
31 avaient un prévisionnel des sandwiches par exemple, je ne sais plus combien on a fait, ils  
32 avaient un prévisionnel de soixante-dix mille euros qu'ici, on n'est pas sur la Ax on est  
33 sur la Ax'. Mais des trucs aberrants, malgré tout, si tu veux l'un dans l'autre parce  
34 qu'ils ont fait, le tabac ils ont fait l'inverse ils ont fait beaucoup moins, il y a des trucs,  
35 mais les sandwiches c'est pas le tabac, il y a plus de marges sur les sandwiches que sur le  
36 tabac et les livres.

37 **A** : Faire un même prévisionnel pour toutes les stations

38 **M** : Alors avant j'entendais monsieur G2, qui disait des fois « moi le prévisionne:l je ne le  
39 signe pas » avec GP1 apparemment c'était tout à fait différent, il me dit monsieur G4 je  
40 ne gagne rien du tout, donc moi je vois passer des trucs, je t'ai bien fait voir c'est  
41 énorme, il faut faire des chiffres d'affaires=

42 **A** : = Astronomiques

43 **M** : Ah oui, ah oui

44 **A** : Genre prendre le chiffre d'affaires de la station X, comparer X à une petite station.

45 **M** : Oui X à une petite station.

46 **A** : C'est ça ! Une comparaison par le chiffre d'affaires.

## Interaction 268

**Date** : 01 février 2012

**Heure** : 11h12min

**Durée** : 01min04s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : M, E1 et A

- 1 **E1** : Tu sais franchement M/, j'aime bien le gril, tu envoies, tu envoies et puis tu es pas là à  
2 décongeler, à attendre
- 3 **A** : C'est plus rapide
- 4 **E1** : Tu as vu comme c'était rapide =
- 5 **M** : =Tu décongèles pas avec le truc
- 6 **E1** : Direct= ((elle met le steak directement sur le gril sans le décongeler))
- 7 **A** : = Direct
- 8 **E1** : Ca donne envie de manger
- 9 **A** : C'est vrai que l'odeur =
- 10 **E1** : = Non, même [de les voir ils sont]
- 11 **A** : [Et je pense que pour] les paninis, il vaut  
12 mieux mettre du papier=
- 13 **E1** : = Mettre le papier
- 14 **A** : Oui parce que ça met le goût du steak
- 15 **E1** : Franchement c'est beaucoup mieux que cette plaque là ((elle indique la plaque de  
16 cuisson des steaks hors service))
- 17 **M** : Oui mais, elle est trop petite, elle est trop petite =
- 18 **E1** : = Ah quand même, tu peux mettre
- 19 **M** : Oui, tu peux pas faire de jambon.

## Interaction 269

**Date** : 01 février 2012

**Heure** : 13h20min

**Durée** : 05min16s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : M et E1

- 1    **A** : Bon comme l'inventaire est fini, donc c'est bon pour la palette on peut rempoter
- 2    **E1** : Vous avez pu faire l'inventaire alors
- 3    **M** : Ah !
- 4    **E1** : Après l'inventaire, communiquer tout à monsieur G4
- 5    **M** : Il vient G4
- 6    **E1** : Aujourd'hui, il vient ?
- 7    **M** : Oui
- 8    **E1** : Ca y est l'inventaire est fini ((rire)), peut être on aura la paie alors !
- 9    **M** : Peut être pas rêver là par contre
- 10   **E1** : Attends on est bien le premier aujourd'hui !
- 11   **A** : Ah oui, nous sommes le premier tout à fait.
- 12   **M** : Les paies du premier c'est du rê::ve, ah maintenant, j'ai l'impression
- 13   **E1** : La dernière fois (.) pour un chèque sans provisions j'ai eu des agios et au patron je lui ai
- 14        dit : à cause de vous et be::n j'ai eu des agios.
- 15        xxx
- 16   **M** : Moi j'amène que des espèces et quand je vois qu'arrive la facture, des factures qui
- 17        correspondent à deux jou::rs d'espèces.
- 18   **A** : A combien ?=
- 19   **M** :                    = A deux jours d'espèces une facture, une petite facture, il y en a
- 20        certaines c'est quasiment la semaine, tu te dis attends, jamais ça va remplir c'est
- 21        impossible.

## Interaction 270

**Date** : 08 février 2012

**Heure** : 10h36min

**Durée** : 07min20s

**Lieu** : Cafétéria et caisse

**Participants** : M, E5 et A

- 1 **M** : La semaine dernière (.) on m'appelle, on me demandait le retour des DVD, tu sais les  
2 DVD que j'ai au bureau dans les cartons là !
- 3 **A** : Oui
- 4 **M** : Bon, on m'a complètement oublié, de m'envoyer le mail, on a oublié de me l'envoyer,  
5 elle le savait pas
- 6 **A** : D'accord
- 7 **M** : La fille de casino elle m'appelle en directe, elle me dit « vous m'envoyer le mail avec la  
8 quantité et tout, tous les machins, le tableau et machin. Il me fait un mail monsieur G4,  
9 là tout à l'heure « de vite renvoyer le retour, parce que::» vite renvoyer. Alors je rappelle  
10 la fille, elle me dit « qu'il est le votre, c'est pas le votre qu'il faut c'est celui de station 2.
- 11 **A** : Pourquoi il l'a pas envoyé ? ((E5 arrive))
- 12 **E5** : Mais il y a plus personne.
- 13 **M** : Tu sais hen, y en raz le bol franchement, regarde là le représentant qui est venu, c'est  
14 Pas moi qu'il veut voir, c'était monsieur G4 qu'il voulait voir, il lui a dit « mardi c'est  
15 mon jour de repos, allez voir M à station 1».
- 16 xxx
- 17 **M** : Bon allez, j'ai même pas fait les caisses de ce coup là (.) ah j'ai fait un mail serré, ah là  
18 je te jure ! ah là je me suis lâchée
- 19 **A** : A qui ?
- 20 **M** : A un certain monsieur Lémar qui ne fait jamais réparer les toilettes, qui s'occupe de  
21 rien.
- 22 **A** : GP2 ne fait rien, alors les intermédiaires comme celui de la cafétéria, ils gèrent rien,  
23 mais qu'est ce qui se passe chez eux ?
- 24 ((E5 arrive))
- 25 **M** : Moi j'ai plus froid qu'hier, tu étais pas là hier ?
- 26 **E5** : Non, pourquoi ?
- 27 **M** : Non, je dis que là c'est plus froid qu'hier, là !
- 28 **E5** : Ah oui ((E5 va laver la vaisselle))

29 **M** : L'eau était gelée à l'intérieur ((elle indique les tuyaux d'eau)) (.) xxx Bon je vais faire  
30 les caisses

31 **A** : Eh oui c'est vrai pas facile (.) dans des conditions comme ça.

32 **M** : Hier la fille de Lémar elle me rappelle, elle me dit, je lui ai dit il fait froid dans la  
33 station, « mais pourquoi il fait froid il y a pas le chauffage » je lui ai dit si: il y a du  
34 chauffage, j'ai dit sont des climats réversibles, j'ai dit vous savez l'été mais on vous le  
35 disait qu'il faisait 40° dans la station, eh ben j'ai dit pareil comme elles sont des climats  
36 réversibles « Ah bon ! ».

37 **A** : Je pense que si c'était la direction de GP2 qui travaillait ici, elle trouverait que c'est des  
38 conditions inadmissibles de travail. L'autrefois à la bibliothèque de l'IUFM il faisait  
39 que -5°C, ils ont fermé la bibliothèque.

## Interaction 271

**Date** : 08 février 2012

**Heure** : 11h16min

**Durée** : 05min15s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : Client, A et M

- 1    **A** : Je vais prendre le monsieur ((A s'adresse au manager et se dirige à la caisse))
- 2    **A** : Bonjour monsieur ((sourire))
- 3    **Client A** : Bonjour ((sourire)) la pompe trois.
- 4    **A** : La pompe trois (.) cinquante euros/  
5                    (4.0)  
6                    ((A prend le sandwich de E5 et le donne au client B qui attend à la caisse))
- 7    **A** : Jambon [emmental ]
- 8    **Client B** : [Le Jambon] emmental  
9                    ((A encaisse le sandwich en espèces))
- 10   **A** : Alors cinquante euros ((A s'adresse au client A))
- 11   **Client A** : J'ai pa:s (.) j'ai pas ma CB, mais j'ai ma carte d'identité avec un carnet  
12                    de chèques (.) c'est le seul moyen de paiement (.) j'ai que ça, j'ai  
13                    oublié ma- j'ai oublié ma CB (.) j'ai oublié ma CB.
- 14   **A** : Ah/, je sais pas je vais demander à la responsable parce qu::e (1.5) les  
15                    chèques on les prend pas.
- 16   **Client A** : Oui, mais là j'ai ma carte d'identité xxx et tout ça passe normalement
- 17   **A** : Je sais pas
- 18   **Client** : Sinon xxx  
19                    (12.0)
- 20   **A** : Je vais prendre le monsieur
- 21   **Client A** : Oui  
22                    ((Le client A cède la place au client C pour taper le code de sa carte bancaire ))  
23                    (4.0)
- 24   **A** : Bonjour
- 25   **Client C** : Bonjour monsieur, la six
- 26   **A** : La six, quarante trois=  
27                    ((Il donne sa carte bancaire à A))

28 **Client C** : =Avec un justificatif s'il vous plaît  
 29 ((A insère la carte bancaire dans le TPE, le client tape son code, et M arrive du côté  
 30 cafétéria))  
 31 **M** : Il faut lui mettre des clous dans les roues, pour le faire rester celui là: (.) pas  
 32 moyen/ !pas moyen/ !  
 33 ((Sonnerie du TPE, A retire la carte bancaire et la remet au client C avec le  
 34 justificatif de paiement)).  
 35 **Client C** : Merci (.)  
 36 **A** : Merci au revoir  
 37 **Client C** : Allez, au revoir  
 38 **A** : M  
 39 **Client A** : Excusez-moi madame j'ai, je viens de me rendre compte, j'ai oublié ma CB, mon  
 40 seul moyen de paiement c'est mon chèque:er avec ma carte d'identité.  
 41 **A** : ((A murmure à M)) Cinquante euros.  
 42 **M** : Mais on va =  
 43 **Client A** : =J'ai, j'ai pas d'autres moyens de paiement, j'ai un euro vingt sur  
 44 moi  
 45 **M** : ((sourire))  
 46 **Client** : J'ai, j'ai que ça quoi  
 47 **M** : Bon on va vous prendre des chèques, par contre, ça vous embête de nous en faire  
 48 plusieurs ? Parce qu'e  
 49 **Client A** : Hum  
 50 **M** : Plusieurs chèques (.) parce que bon, il y a une garantie pour quinze euros  
 51 **Client** : Ouep  
 52 **M** : Donc on va faire quinze et [quinze, trente]  
 53 **A** : [Trois quinze]  
 54 **M** : Ou alors  
 55 **A** : Quarante cinq  
 56 **Client** : Cinquante euros ah! Il va passer du premier coup, moi c'est sûr qu'il passe du  
 57 premier coup mon chèque hem, cinquante euros je les ai sur le compte hum, c'est  
 58 pas une question [d'argent]  
 59 **M** : [Vous êtes] sûr?  
 60 **Client** : Ah je suis sûr, j'ai pas ma CB sur [moi quoi]  
 61 **M** : [Bon allez] on fait comme ça

62    **A** : D'accord

63    **Client A** : De toute façon vous avez, vous avez ma carte d'identité::, il y a le numéro

64            dessus=

65    **A** : =Je prends votre chèque

66    **Client A** : Ouep (.) je vous fais une signature quand même monsieur

67            ((Le client signe le chèque))

68            ((A s'adresse à M))

69    **A** : Et là, il a un rendez-vous avec monsieur G4

70    **M** : Je ne sais pas, non, je ne sais pas

71    **A** : Il est passé comme ça

72    **M** : Oui

73    **Client A** : On est le combien aujourd'hui s'il vous plaît?

74    **M** : On est le huit

75            (7.0)

76    **A** : Tu as dit pour le four

77    **M** : Ah oui, ah oui oui

78    **A** : Oui, mais tu sais, qu'est ce qu'il va faire?

79    **M** : Il me dit il y a la maintenance, j'ai dit depuis l'été dernier la maintenance ils le

80            savent

81    **Client A** : Et comment ça se fait que vous acceptez pas les chèques et que vous ayez une

82            machine à chèques?

83            ((A prend le chèque du client et le remet dans la machine à chèques))

84    **A** : Une très bonne question!

85    **M** : C'est une bonne question mais=

86    **A** : = Les chèques on les prend pas, parce qu'on a le

87            droit de ne pas les prendre =

88    **Client** : =Oui, oui =

89    **A** : =Et dans le cas où vous nous obligez de

90            les prendre, et pourquoi elle marche pas =

91    **M** : =Voilà ! Et puis ben en théorie la

92            machine elle fait partie du matériel.

93    **Client A** : Oui, oui, il faut marquer le numéro derrière non ? =

94    **M** : =Oui

95            ((Le client note son numéro de téléphone au dos du chèque))



96 **M** : On va prendre la plaque, Prends la plaque surtout et si on ne prend pas de chèques,  
97 c'est parce qu'il y a beaucoup de chèques en bois/=

98 **Client** : =Oui, oui

99 **M** : Voilà! Mais, sinon voilà (.) le chèque c'est un moyen de paiement

100 **Client** : Oui

101 **M** : Mais le problème c'est qu'il y a beaucoup de chèques en bois (.) et puis arrive un  
102 moment où à force d'en avoir, ben c'est malheureux les bons paient pour les  
103 mauvais quoi.

104 **Client** : Imaginons, moi je m'en rend compte, imaginons que là, je n'ai aucun moyen de  
105 paiement, j'ai même pas mon chéquier, je fais comment si je pique l'essence?

106 **A** : On vous prend en otage ! ((rire))

107 **Client** : ((rire))

108 **M** : Voilà ! ((rire)). Non en théorie j'appelle la police

109 **A** : Voilà !

110 **M** : Voilà

111 **Client** : D'accord

112 **M** : Mais un type honnête il va revenir payer

113 **Client** : Oui, oui

114 **M** : Mais malheureusement =

115 **Client** : =Mais là on est sur autoroute xxx mais imaginons j'ai  
116 pas d'argent, j'ai rien en fait. Comment ça se passerait si [xxx

117 **M** : [Voilà!] En théorie je  
118 vous ai dit j'appelle la police

119 **Client** : La police !

120 **M** : Voilà!

121 **Client** : Mais moi il y a de l'argent sur le compte ((rire))

122 **A** : ((rire))

123 **M** : Non, non. Mais je vous explique pourquoi (.) C'est idiot=

124 **Client** : =Je peux avoir un  
125 ticket en fait ((il s'adresse à A))

126 **A** : Oui

127 **Client** : J'ai de l'argent sur le compte ((il répond à M))

128 **M** : Mais c'est idiot (.) c'est idiot, mais qu'est ce que vous voulez qu'on fasse ? Voilà  
129 quoi! (.) C'est comme ça, les bons paient pour les mauvais et

130 **Client** : Merci bien ((A lui donne le ticket))  
 131 **M** : On est dans un monde de =  
 132 **Client** : =Je peux avoir une facture, en fait, parce que ça c'est pas  
 133 une facture.  
 134 **A** : C'est ça !  
 135 **M** : Si c'est ça, il y a la TVA, vous avez tout.  
 136 **Client** : Ok! Bon c'est parfait (.) Merci au revoir ((sourire))  
 137 **M** : Au revoir !\ ((sourire))  
 138 **A** : Bonne journée, au revoir ((sourire))

### Interaction 272

**Date** : 08 février 2012

**Heure** : 11h23min

**Durée** : 01min46s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et A

139 **M** : Bonjour ((un client rentre dans la boutique))  
 140 **M** : Ah non (.) là: (.)  
 141 **A** : xxx  
 142 **M** : Alors, il me dit je vais revenir dans le mois (.) pour vos toilettes pour les filtres,  
 143 mais j'ai dit le problème il y a pas que les filtres des toile::ttes\  
 144 **A** : Ah oui, il a dit ça ! Pourquoi ? Il est pas au courant de tout ce qui se passe ((rire))  
 145 **M** : Et même les toilettes ce n'est pas le problème le filtre il y a autre cho::se !  
 146 **A** : Il y a autre chose  
 147 **Client D** : Je vous remercie  
 148 (.)  
 149 **M** : Il y a autre cho:se, mais je lui ai dit, il y a pas que le problème des filtres, parce que  
 150 le réseau d'autoroute, il voulait me refiler le, le traitement des filtres, mais il y a pas  
 151 que les filtres, c'est le système qui n'y va pas  
 152 **Client** : Bonne journée  
 153 **M** : Au revoir, bonne journée (.) C'est écrit sur les rapports des plombiers, c'est écrit  
 154 noir sur blanc, noir sur jaune (.) décidemment.  
 155 **A** : Non franchement GP2.

156 (3.5)  
 157 **M** : Il peut pas rester !  
 158 **A** : Il peut pas rester, bien sûr qu'il peut pas rester  
 159 **M** : Jamais (.) regarde il vient là ! tu as vu xxx, Ah il a regardé quand même (.) t'as pas  
 160 vu l'œil  
 161 **A** : Bien sûr, quand il est passé là.  
 162 **M** : Ah l'œi:l, l'œi:l.

### Interaction 273

**Date** : 08 février 2012

**Heure** : 09h11min

**Durée** : 19 sec.

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et E5

163 **E5** : Ah mince ! Je vais passer le balai sur xxxx  
 164 **M** : Dehors c'est sale.  
 165 **E5** : Je vais le passer=  
 166 **M** : =[Oui]  
 167 **E5** : [Et je] me suis dit et tu sais  
 168 **M** : Prends le balai t'en as pour une seconde  
 169 **E5** : Une seconde !  
 170 **M** : Ah oui, ça va vite (2.0) Ah oui, oui ça va vite.

### Interaction 302

**Date** : 01 juin 2012

**Heure** : 09h01min

**Durée** : 04min29s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M, E3 et A

171 **M** : Alors tu as vu le mail ?  
 172 **A** : Oui, mais je n'ai pas compris ce que ça veut dire : CSE,  
 173 **M** : Ah ça, je ne sais pas ce que c'est ça ! je sais pas ce que c'est, ça ! Mais sinon, c'est pas

174           ça le plus important.

175   **A** : Il parle de la pelouse à tondre

176   **M** : Voilà, c'est pas fait, c'est pas fait, ben ils n'ont qu'à le faire !

177   **A** : Il y a des choses plus importantes que ça

178   **M** : Oui mais le frigo n'est pas important, le frigo boissons

179   **A** : Le frigo, les toilettes...

180   **M** : C'est pas important, c'est que les espaces verts, le bling, bling , moi ça me met hors de

181       Moi, le CSE je ne sais pas ce que c'est, est ce que c'était un jargon est ce que c'était (.)

182       enfin bref, je vais faire la fin du mois

183       ((Retour de E3 après avoir servi un client à la cafétéria))

184   **A** : J'ai pas eu le temps de répondre au chef de secteur, lui demander déjà ce que c'est que

185       CSE

186   **E** : Oui mais c'est pa::s (.) et en plus s'il est pas en français comment xxx

187       (4.0)

188   **M** : Je suis d'accord avec toi mais le problème A, que ça soit monsieur G4, ça retombe sur

189       nous dans le sens où on n'a pas le personnel qu'il faut pour faire l'entretien de

190       l'espace vert

191   **A** : Mais ça c'est le problème de monsieur G4, parce que GP2 lui limite le budget en

192       quelque sorte, mai::s (.) il ne peut mettre comme avant une personne pour l'entretien.

193   **M** : Ah je suis d'accord avec toi, mais le problème monsieur G4 te dit : « il faut que

194       quelqu'un le fasse ! » et c'est là que ça va pas, tu comprends donc soit on s'en prend à

195       monsieur G4

196   **A** : Ou

197   **M** : Ou, moi je réponds au chef de secteur, je lui demande comment on fait...et lui

198       envoie un mail directement à monsieur G4 : moi honnêtement ((E3 revient )) parce

199       que monsieur G4

200   **E3** : Déjà, oui !

201   **M** : Qu'est ce qu'il va dire quand il va lire le mail, « ah il faut que quelqu'un le fasse »,

202       voilà ce qu'il va dire =

203   **E3** :                                               =Il n'a qu'à le faire hah !

204   **M** : Moi je lui ai dit non !

205   **A** : Pour que quelqu'un le fasse (.) déjà E5<sup>1</sup> le faisait à un moment donné

---

<sup>1</sup> E5 est l'employée la plus ancienne de la station, elle y travaille depuis mai 1998.

206 **M** : E6, ben E6 avant il faisait l'entretien, mais E6  
207 **A** : Et il était payé pour faire l'entretien, pourquoi ça change maintenant ?  
208 **E3** : Parce qu'il veut pas le payer !  
209 **M** : Donc, moi, de toute façon, il doit passer monsieur G4, il va le voir le mail, je vais le lui  
210 dire, il va le voir.  
211 **E3** : Oui mais il va dire =  
212 **M** : =Voilà !  
213 **E3** : Comme d'hab- =  
214 **M** : =Voilà !  
215 **E3** : A chaque fois de toute façon =  
216 **M** : = C'est ça le truc, alors  
217 **E3** : Si encore, il apportait des réponses  
218 **M** : Oui, même pas !  
219 **E3** : Même pas, donc  
220 **M** : Regarde derrière le ((elle fait signe avec son index à la réserve)), on voit pas claire dans  
221 la réserve, hum ! ben on n'a d'abord pas l'escabeau et en plus on n'a pas le droit  
222 de monter, on fait comment ?  
223 **E3** : Et va trouver, quand tu vas chercher les viennoiseries, les trucs, le matin  
224 **M** : Oui  
225 **E3** : Ca gâtine et en plus ça clignote, donc un coup tu vois, un coup tu ne vois plus (.) donc  
226 **M** : Non, non, c'est déplorable, c'est déplorable !  
227 **E3** : Le plombier qui doit venir, qui vient pas  
228 **A** : C'est une des priorités  
229 **M** : Je vais envoyer un mail pour dire que jusque là personne, ni plombier, ni rien.  
230 ((Un client arrive à la cafétéria et E3 va le servir))  
231 **E3** : Bonjour  
232 **M** : Bon aller, je vais faire la fin du mois.  
233 ((M repart au bureau))

## Interaction 304

**Date** : 01 juin 2012

**Heure** : 10h00min

**Durée** : 02min10s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et E3

- 1 **M** : Il faut qu'on déménage les frigos et tout ça là bas. Ah, j'ai dit non, j'ai dit non, non
- 2 **E3** : Ben non
- 3 **M** : J'ai dit non, non il faut qu'on déménage (.) là bas pour qu'ils puissent casser ici
- 4 **E3** : Bien sûr
- 5 **M** : Et après on prend l'ensemble
- 6 **E3** : Oui, oui bien sûr
- 7 **M** : J'ai dit non, j'ai dit non on déménagera pas ici, j'ai dit : vous mettez le matériel neuf là
- 8 bas
- 9 **E3** : Voilà !
- 10 **M** : Et on transporte la marchandise
- 11 **E3** : Ben oui
- 12 **A** : Et qu'est ce qu'ils ont dit ?
- 13 **M** : Eh ben on va voir
- 14 **E3** : Et ben non c'est pas on va voir
- 15 **A** : Et la réunion c'était avec des architectes et des personnes de GP2 ou=
- 16 **M** : = Une
- 17 représentante de GP2, mais moi je l'ai pas vu cette personne là, je l'ai pas vu moi cette
- 18 personne là, je l'ai pas vu moi, si tu veux on vient me faire un espèce de compte rendu
- 19 pour me dire ce que =
- 20 **A** : =D'accord, pour dire ce que GP2 compte faire
- 21 **E3** : Alors en fait ils nous mettent des jolis murs tout neufs et tout le reste à l'intérieur est
- 22 pourri
- 23 **M** : De septembre à- on bascule =
- 24 **E3** : = Ce n'est pas plus logique de mettre du matériel d'un
- 25 coup, comme ça c'est fait et puis on en parle plus, voilà ! (.) Et puis quand ils voudront
- 26 mettre du matériel neuf là bas, il faudra basculer le vieux ? Quand tu prends une maison
- 27 tu ramènes pas tes anciens tuyauteries de ton ancienne maison

28 **M** : Alors il faut qu'on fasse une demande de dépannage aussi pour le micro, parce que le  
29 micro ne marche pas bien, vrai ou pas ! il marche pas bien le micro ? Parce que là (.) la  
30 piste ne sera pas faite avant septembre, alors on doit prendre tout l'été avec la piste telle  
31 qu'elle est.  
32 **E3** : Ah ah ben oui  
33 **M** : Donc on peut rien faire, si on peut changer le câble  
34 **E3** : Si ça vient du câble on change le câble.

### Interaction 305

**Date** : 01 juin 2012

**Heure** : 13h48min

**Durée** : 04min14s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : E3 et E2

- 1 **E3** : Je suis fatiguée  
2 **A** : Fatiguée !  
3 **E3** : Là, j'enchaîne depuis mercredi six, quatorze et là je vais jusqu'à dimanche six, quatorze.  
4 ((E3 sert un client))  
5 **A** : Cinq jours  
6 **E3** : La semaine dernière j'ai eu un seul jour de repos, là j'en ai qu'un, c'est lundi, là  
7 j'enchaîne, après j'en ai deux, après j'enchaîne sept jours =  
8 **A** : = C'est beaucoup.  
9 **E3** : Avec la chaleur et tout, I'm kaputt<sup>1</sup>(.) la relève, ça relève ?  
10 **A** : Ca relève pas, il y a personne.  
11 **E3** : Ah là là !  
12 **A** : Il est moins dix  
13 **E3** : Moins dix passée ! Il est cinquante deux exactement, au moins une des deux, il y a  
14 même pas une des deux (.) c'est moche.

### Interaction 306

**Date** : 01 juin 2012

**Heure** : 13h59min

**Durée** : 45s

**Lieu** : Caisse

**Participants** : M et E3

- 15 **E3** : Bon sur ces bonnes paroles, M bon week-end  
16 **M** : Oui  
17 **E3** : Vendredi je suis déphasée avec les jours fériés

---

<sup>1</sup> If something is kaputt it doesn't work anymore.



18 **M** : Je te vois lundi  
19 **E3** : Lundi non non, pas lundi mardi  
20 **A** : Mardi, tu es de repos lundi ?  
21 **M** : Sont mal faits les repos ce mois-ci  
22 **E3** : Ils sont isolés, oui, oui, ils sont isolés, c'est pas évident pour se- déjà pour se décrocher,  
23 se reposer  
24 **M** : Oui  
25 **E3** : Parce que en une journée, il faut juste que les enfants rentrent de l'école, les courses le  
26 ménage, du coup franchement =  
27 **M** : =Oui, je sais, je sais bien

### Interaction 310

**Date** : 13 juin 2012

**Heure** : 14h00min

**Durée** : 56sec.

**Lieu** : Boutique

**Participants** : M et A

- 1 **M** : Ah tiens il y a une opération Orangina, Oasis aussi =  
2 **A** : = Non, non  
3 **M** : Non, il y est pas ! Alors tu vois c'est sur l'affiche ah le Perrier manquant  
4 **A** : Manquant  
5 **M** : Il est pas dans les manquants tu vois (.) alors le problème comme il est sur l'affiche, tu  
6 es obligé de l'avoir !  
7 **A** : Voilà !  
8 **M** : Tu ne l'as pas (.) mais quelqu'un passe (.) tu ne l'as pas (.) il faut le commander, tu dis  
9 je l'ai commandé, « où est ce qu'elle est ta feuille », t'en as pas c'est comme si je l'avais  
10 pas commandé là !

### Interaction 311

**Date** : 12 juillet 2012

**Heure** : 14h17min

**Durée** : 15min38s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1, E3, E4, E5, E6, A

- 1 A : Bonjour, tu travailles aujourd'hui ? ((il s'adresse à E4))
- 2 E3 : Depuis ce matin on est là ! ((E3 répond à la place de E4))
- 3 A : Depuis ce matin !
- 4 E3 : Bien oui, on a bossé nous monsieur !
- 5 A : Bonjour, ça va ?
- 6 E5 : Bonjour et toi ?
- 7 A : La réunion, on va la faire ici ?
- 8 E3 : Je ne sais pas, M est en réunion avec eux dans le bureau, Les patrons, le chef de secteur,
- 9 les nouveaux patrons.
- 10 E6 : La première remarque ils vont dire : Ouh, ils sont nombreux ! ((rire))
- 11 E4 : Mais E5 qui serre la main du chef du secteur, elle lui arrache le bras et lui dit
- 12 comment va ? Au chef de secteur ! Il l'a regardé d'une façon !
- 13 A : Qui E5
- 14 E4 : Oui et lui dit comment va ?
- 15 A : Oui mais E5 !
- 16 E4 : Vous avez vos cartes d'identités ? Pourquoi tu es venu en tenue GP2 ?
- 17 A : Au cas où ? On n'sait jamais si c'est une réunion sérieuse
- 18 E6 : Il est comment le nouveau ?
- 19 E3 : Il a un toc, il fait comme ça ((elle cligne les yeux))
- 20 E4 : Ils demandent deux assiettes de frites, je les ai faites, je ramène, ah mais c'est pour tout
- 21 le monde, je refais, ah mais il y en a trop !
- 22 A : Qui c'est qui t'a dit ça ?
- 23 E4 : Les patrons !
- 24 A : Les anciens ?
- 25 E4 : Les deux, tous ensemble et monsieur G3 qui me dit eh bien ça sera retenu=
- 26 E3 : =sur le
- 27 sala:::ire !

28 **E4** : Sur la paie, ben voyons !

29 **A** : Ca va on t'a pas demandé des menus routiers ?

30 **E4** : S ::i ! Par les routiers !

31 **A** : Ca y est la nouvelle direction s'installe, ils sont avec M.

32 **E1** : Tu les as vues ?

33 **A** : Non pas encore, je travaille pas aujourd'hui.

34 **E3** : Il y a le directeur GP2 de l'autrefois, pas monsieur RA

35 **A** : Non il n'y a que le chef de secteur et le directeur

36 **E4** : Non, il y a trois autres

37 **A** : Non les autres c'est société A

38 **E4** : Ah !

39 **E6** : Ça va être comment la société de gestion

40 **A** : Soit peut être garder M, mettre des caméras et des procédures à respecter à la lettre,

41 regarde par exemple ça nous arrange de ne pas faire de repas le week end, eux ils vont

42 peut être contrôler et voir combien on a fait de repas. La piste pas d'erreur c'est à dire

43 pas de tâches de carburants, pas de mégots.

44 (.)

45 **E1** : La cafétéria la société B, gèrent tout, même si ça te convient pas ils commandent quand

46 même, tu as pas fait de commandes tu vois arriver des trucs !

47 **E6** : Comment ils gèrent ?

48 **E1** : Ils vendent pas assez, il y a pas assez de monde, encore en boutique ça peut aller, tu

49 peux gérer, mais la cafét tu fais des préparations de deux jours, et que le lendemain ce

50 n'est plus bons, tu jettes !

51 **E6** : Tu vends peut être 3 ou 4 sandwiches, le reste tu jettes...

52 **E1** : Le reste tu jettes !

## Interaction 312

**Date** : 12 juillet 2012

**Heure** : 14h40min

**Durée** : 01min40s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : G4, E6, E1

- 53 **Mme G4** : Bonjour E1 ça va ? D'ici une dizaine de minutes à peu près (.) ils sont entrain de  
54 faire le point machin, donc avec M on se mettra là nous (.) comme ça vous pouvez  
55 vous mettre tous dans le bureau.
- 56 **E6** : Dans le bureau, on logera tous ?
- 57 **Mme G4**: Oui (.) donc (.) celui qui fait comme ça ((cligne rapidement les yeux)) avec la  
58 chemise à carreaux, ça va être le manager, le monsieur qui a une chemise noire a  
59 manche courte c'est l'Europe, vous avez connu le responsable des opérations  
60 comme il y avait chez GP1, c'est celui qui est au dessus du chef de secteur. Et le  
61 monsieur qui est en costume un peu chauve c'est le PDG=
- 62 **E1** : = De GP2
- 63 **Mme G4** : Non le PDG de la société de gestion.
- 64 **E6** : Ah d'accord.
- 65 **Mme G4** : le monsieur L vous le connaissez, qui est en dessous de monsieur RA le directeur  
66 du réseau, et le chef de secteur GP2, voilà, bon d'un coté vous avez la société G5  
67 et d'un coté vous avez GP2...Bon le monsieur il va se présenter (.) ils ont l'air  
68 gentils. Dans l'ensemble...ce que vous allez avoir c'est que c'est des gens qui  
69 vont tous vous aider, parce que derrière c'est une société, GP2 est face à la  
70 société, là avec nous on était tout seuls face à vos demande et vos besoins, seuls  
71 face à GP2, ah ils sont tous là, donc si vous avez des besoins, s'il y a des soucis,  
72 c'est une société, ils sont très forts comme GP2, donc ils ont différentes  
73 techniques, donc ça devrait allez mieux
- 74 **E6** : Une société qui s'occupe des autoroutes comme avant (.) qu'avec GP1 ?
- 75 **Mme G4** : C'est ça ! C'est exactement ça !
- 76 **E6** : On est repassé dans le même système
- 77 **Mme G4** : Oui, les gérants aucun qui voulait travailler ici, aucun gérant ne voulait  
78 reprendre la station. Ça été catastrophique.
- 79 **A** : Ca veut dire que le système de franchise va mal !
- 80 **Mme G4** : Ca finira par disparaître, à mon avis il restera que les sociétés de gestion, parce que

81 les gérants à un moment donné ils se rebellent, plusieurs gérants chez GP2 (.) la  
 82 cession se fait le 25, le 24 à la deuxième station et le 25 ici (.) vous aurez M pour  
 83 un petit moment encore =

84 **E6** : =C'est la chef elle va rester

85 **Mme G4** : M, elle est usée aussi !

86 **E6** : Je sais qu'elle devait partir à la retraite dans 4ans.

87 **Mme G4** : Oui mais (.) on serait resté, elle serait restée, mais comme on s'en va, elle s'en va  
 88 aussi.

89 **E6** : Elle nous avait dit qu'elle en avait marre, surtout que son mari va partir bientôt à la  
 90 retraite, donc elle va partir avec lui.

91 **Mme G4** : Non je veux dire elle a fait énormément de choses et derrière il a eu jamais de  
 92 reconnaissance.

### Interaction 313

**Date** : 12 juillet 2012

**Heure** : 15h07min

**Durée** : 12min24s

**Lieu** : Cafétéria

**Participants** : E1, E6 et A

93 **E1** : Tu sais que sur autoroute ils mettent les grosses poubelles ?

94 **A** : Ah oui ! Comme là bas ((E2 indique la poubelle sur le parking poids lourd))

95 **E1** : Alors c'est à GP2 maintenant de vider ces poubelles.

96 **A** : Tu penses qu'on peut vider des sacs comme ça nous ?

97 **E1** : Il y a des containers débordés, personne ne les a sorti, et on nous dit que c'est à nous  
 98 de les vider.

99 **A** : Ben il nous faut des camions pour vider ça !

100 **E6** : Pour moi ils devaient supprimer toutes les primes, et mettre qu'une prime en fonction  
 101 du chiffre d'affaires. Si ça marche ils donnent la prime si ça marche pas=

102 **A** : = mais dis-  
 103 moi tu es du côté des employés ou du côté des employeurs ?

104 **E6** : Moi je suis du côté des employeurs

105 **A** : Bon à savoir !

106 **E6** : Attends, attends, demain il y a tant de rentrée d'argent, s'ils voient qu'il y a pas assez

107 d'argent, il faut pas réagir, moi en premier : moi je veux ça, je veux ça, je veux ça, s'il  
 108 y a pas de chiffre =

109 **A** : = Il y a une prime qualité, c'est parce qu'il y a des critères qualité à  
 110 respecter, il y a une prime tabac, parce que il y des ventes de tabac et il y a deux ou  
 111 trois euros d'écart par rapport au marché, nous ce qu'on veut c'est de nous verser cette  
 112 différence, on ne demande pas grand chose. Autre chose c'est que, tu encourages les  
 113 employés à travailler. Un employé gagne 1000 euros alors qu'il a un loyer de 600  
 114 euros, et bien qu'ils nous payent le loyer dans ce cas !

115 **E6** : Je suis d'accord avec toi, la vie est chère et en plus on ne gagne pas assez d'argent,  
 116 quand tu as une société tu as tant de rentrée d'argent il faut que tu fasses un peu de  
 117 bénéfices, voilà !

118 **A** : Je suis d'accord avec toi, pourquoi ? Parce que le système est fait comme ça (.) prendre  
 119 une société intermédiaire qui ne fait rien et prélèvent des montants qui n'ont aucune  
 120 contrepartie. La location de la machine à café. Demande à M ce que fait la société B.,  
 121 ça ce n'est pas normal, c'est de l'argent perdu !

122 **E1** : Société B. ils sont là pour regarder ce que tu as pas fait et te disent il faut faire ça !

123 **E2** : Nous on les voit jamais, ils viennent une fois par mois pour voir le chiffre.

124 **E1** : Ils prennent un pourcentage sur les ventes et un pourcentage ((rire)) sur le bénéfice, ils  
 125 s'arrêtent pas de prélever.

126 **E6** : C'est vrai sur la période maintenant ça va mal.

127 **E1** : Et tu sais qu'ils investissent dans des choses qui servent [à rien]

128 **E2** : [A rien] regarde ils vont  
 129 agrandir la station, il fallait rénover un peu la station.

130 **E1** : Ils ont une cabine là bas, par rapport à la station, pour payer sur place, mais tu ne peux  
 131 pas payer en voiture, pourquoi, mais tu sais pourquoi ?

132 **E2** : Pourquoi ?

133 **E1** : Parce que la cabine est placé du côté des passagers, comment tu peux payer toi ? C'est  
 134 tout ce qu'ils ont fait là haut c'est tout de la merde. Et ça ce n'est qu'un exemple il y a  
 135 plein de trucs.

136 **E6** : E8 ne vient pas, il n'a pas la pièce d'identité

137 **E2** : Il a pas la pièce d'identité, c'est un clandestin (.) on s'est pas organisé comme la  
 138 dernière fois, on a pas fait une liste de questions.

### Interaction 314

**Date** : 12 juillet 2012

**Heure** : 15h14min

**Durée** : 22min44s

**Lieu** : Bureau

**Participants** : G4, G5, D.E. (GP2), CS2 (GP2), CS3 (G5), E1, E2.

139 **G4** : E1 est là, bonjour E1

140 **E1** : Je descendais sur Marseille, bien j'ai profité que vous soyez là, pour assister à la  
141 réunion, voilà !

142 **G5** : Ben, c'est très aimable, c'est gentil.

143 **D.E** : Je me présente d'abord, je ne connais pas tout le monde, et puis (.) ((des employés  
144 rentrent au bureau)) Je reprends, je pense qu'on se connaît pas tous, je suis D.E., je  
145 travaille chez GP2A, je suis responsable de l'équipe maintenance, enfin voilà, pour  
146 vous introduire l'équipe et monsieur G5 qui est le patron de la société.

147 **G5** : Voilà donc, l'objectif on voulait, ben se présenter, pour dire un peu qui nous sommes,  
148 également faire connaissance avec vous, vous dire qu'on est qu'une société à relations  
149 humaines avec les gens qui travaillent avec nous, il ne peut y avoir d'énormes  
150 changements par rapport à ce que vous avez pu connaître, soit dans des expériences  
151 passées soit ce que vous avez vécu avec monsieur G4, si ce n'est effectivement  
152 monsieur G4 lui qui gère votre organisation. On a Marco qui chapote plusieurs sites,  
153 gérer les points de ventes qu'ils soient des stations services, qu'ils soient des  
154 restaurants, qu'ils soient aussi d'autres activités... l'objectif de cette entreprise c'est  
155 d'assurer la continuité de ce qui se passait, assurer la continuité, parce que on va déjà  
156 reprendre pour deux facteurs importants, le premier facteur c'est qu'on va reprendre  
157 pour la saison, le premier objectif c'est de réussir déjà la saison, que les clients  
158 soient bien accueillis, parce qu'on a un autre événement sont les travaux, une période  
159 pleine de changements, début d'année prochaine bien assurant la transition, faisant en  
160 sorte qu'on va changer aussi pendant une période qui est période estivale. Une  
161 continuité de service pour les clients. Je parle des clients mais je vais aussi parler de  
162 vous, il faut qu'il y ait une continuité aussi pour vous, pour vous il faut que ça soit  
163 transparent, pour que ce changement là soit transparent, c'est pour ça que à la fois pour  
164 les plannings d'ores et déjà des mois juillet et août on va les faire avec monsieur G4,  
165 garder la même organisation on va mettre le planning en route et puis qu'on assure un



166 bon fonctionnement. Voilà c'est ce que je voulais vous dire. Laisser la parole à CS3  
 167 et après à M2 pour qu'ils puissent ainsi prendre part à discussion (( rire ))

168 **CS2** : Bonjour à tous, vous me verrez à peu près une fois par mois, je passerai régulièrement,  
 169 je vais essayer de vous rencontrer pour vous connaître je suis issu des stations service  
 170 donc on arrivera à travailler ensemble, donc on laissera passer le mois d'août  
 171 tranquillement.

172 **M2** : Moi je suis M2, on va se voir beaucoup plus souvent même très souvent ! En fait, bon,  
 173 en résumé, moi je suis en station service depuis 89 et la grosse partie de mon travail,  
 174 c'est avec vous là bas, c'est pas ici, un petit peu quand même, surtout un chef  
 175 d'équipe, on peut pas avancer tout seul, donc on avance tous ensemble.

176 **G5** : Vous avez des questions collectives, ou individuelles, M. et Mme G4, nous ont préparé  
 177 ce dont on a besoin, pour que vous rentrer dans notre système de paie que vous nous  
 178 donniez des éléments vous concernant : nom, adresse, le numéro de sécu, des choses  
 179 très classiques, ne vous tracasser pas si vous l'avez pas en tête (le numéro de sécurité  
 180 sociale), et surtout une chose importante, c'est de nous donner un RIB, pour qu'on  
 181 puisse vous verser les salaires. Est-ce que vous avez des questions collectives, des  
 182 sujets desquels vous voulez parlez qui sont d'intérêt général.  
 183 (.) ((Un moment de silence, personne ne pose de questions.))

184 **G4** : Combien de temps vous aller rester ?

185 **G5** : On est effectivement une société de gestion. Sauf qu'on fasse mal notre travail,  
 186 normalement le contrat est un contrat de trois ans, voilà ! On est là pour trois ans.

187 **A** : Donc c'est GP2 qui décidera si vous continuerez ou pas, c'est un contrat renouvelable.

188 **G5** : On n'est pas là de passage, on est là pour travailler ensemble, on reste une PME, pour  
 189 ça je veux vraiment insister là-dessus, parce que pour moi c'est très important, on  
 190 partage un certain nombre de valeurs, j'attache beaucoup d'importance au partage  
 191 des valeurs et au fait que vous connaissiez la façon dont nous nous fonctionnons,  
 192 M2, la dit, c'est pas moi qui lui ai dit de dire ça, il a dit ce qu'il a envie de dire.  
 193 Favoriser la communication, aujourd'hui voilà, je suis là pour vous connaître, on  
 194 travaille ensemble, on est là pour bosser ensemble. Moi j'ai toujours dit, si ça marche,  
 195 c'est pas parce que c'est marqué GP2 hum !, un peu ! ((il regarde le directeur  
 196 exploitation GP2 et le chef de secteur GP2)), un peu ! ((il bouge sur sa place et rire de  
 197 tout le monde)).

198 **A** : Ca va dans les deux sens, en bas de l'échelle qu'en haut

199 **G5** : Mais voilà c'est une affaire d'équipe, ça veut dire, que c'est effectivement l'enseigne,

200 mais aussi les hommes qui composent l'enseigne, ce n'est pas parce que vous avez une  
 201 Ferrari que vous allez faire des performances. Alesi quand il courrait sur formula 1, il  
 202 faisait moins de performances, c'est une question de bonhomme à un moment donné,  
 203 si vous voulez ! Celui qui est sur le vélo c'est bien le cycliste. Si aujourd'hui on  
 204 performe dans un point de vente, c'est les hommes qui font la performance du point  
 205 de vente, d'accord parce qu'ils sont bien impliqués et bien motivés, ils accueillent bien  
 206 les clients, si tout le monde est bien commerçant dans la démarche, si tout le monde est  
 207 bien honnête, il y a de bonnes marges, si par contre ça commence à voler, machin (.)  
 208 ça c'est pas bien quoi ? Voilà, c'est bien pour ça que, on est bien dans un esprit où c'est  
 209 bien une équipe qui fait le résultat, c'est pas l'enseigne toute seule qui fait le résultat,  
 210 et c'est pas les équipes toutes seules qui feront le résultat c'est l'ensemble. Echange  
 211 maintenant, je dirai que on n'est pas dans un monde d'isolement, il y a des obligations  
 212 de chaque partie, des valeurs et on travaille...donc relation basée sur la sincérité,  
 213 sur =

214 **E2** : = Le respect

215 **G5** : Oui le respect mutuel, voilà, si on a envie de faire bien les choses, si on a envie de  
 216 travailler, si on est honnête, on est commerçant.

217 **E2** : Ca tombe bien, vous êtes une PME, on a le même esprit =

218 **G5** : = on sent effectivement,  
 219 quand on est rentré tout à l'heure, on sent ici une forme de quelque chose qui est  
 220 sympat, ça se ressent ! Quand on rentre dans le magasin, mais spontanément.

221 **G4** : Et c'est la réalité.

222 **CS3** : C'est la première réflexion, qu'on s'est faite en rentrant.

223 **A** : Ici, il y aura un petit problème, c'est par rapport au contrôle. On sent qu'il y a  
 224 beaucoup de contrôle, donc sur la note du client mystère comme la dernière fois, il  
 225 dit qu'il y avait pas d'eau dans les sceaux, alors qu'ils étaient remplis, donc qu'il est  
 226 votre réaction par rapport à ça ? Autre chose, c'est que le client mystère quand il est  
 227 passé, il dit la caissière sympathique, gentille, serviable et tout (.) mais il y a un petit  
 228 bi-môle, elle a parlé avec le collègue, ça (.) on a plus le droit de parler ?

229 **G5** : C'est qu'on a mal interprété les choses

230 **A** : Non, non !

231 **G5** : C'est vrai quand il y a un client, je dirai on doit avoir 150% d'attention au client

232 **E2** : C'est ce qu'on fait !

233 **G5** : Voilà et c'est vrai si on parle avec un collègue quand il y a un client, c'est un peu

234 comme quand j'ai ((il ouvre son téléphone et il fait comme si il est à la caisse, il scanne  
 235 les articles, parle au téléphone en même temps et jette les articles au client)), vous avez  
 236 un client qui vient vous voir, il est au téléphone et =

237 **E2** : =Non

238 **G5** : Et il fait son code et vous jette les produits, vous vous n'êtes pas super à l'aise avec ce  
 239 genre de relations, donc voilà.

240 **A** : Non, on est d'accord ! Enfin !

241 **G5** : Ca veut pas dire qu'il ne faut pas parler avec les collègues, il faut toujours bien nuancer  
 242 les choses, moi je ne connais pas votre visite mystère, je ne sais pas ce qui s'est passé,  
 243 je ne connais pas la grille. Mais Peu importe, en fait, la cause c'est vrai que il faut  
 244 100% d'attention doit être réservé au client, vous savez je vais vous faire partager une  
 245 expérience, que l'on a par ailleurs, on gère des points de ventes, des points réseau, où  
 246 on a entre 15 et 16 visites mystères par mois !

247 **A** : Par mois !

248 **G5** : Par mois ! Et la visite mystère dure entre dix minutes et deux heures.

249 **A** : Dix minutes, est ce que ça peut nous donner une image fiable de la station, supposant il  
 250 y a un bus qui passe.

251 **G5** : Il ne se présente même pas !

252 **CS5** : Et excusez moi, si je peux me permettre, à toute heure de la journée !

253 **G5** : A toute heure de la journée, de 6h00, pas de 6h00 mais de l'ouverture à la fermeture et  
 254 jusqu'à 23h00. Je peux vous dire que c'est vrai que c'est contraignant, mais on arrive  
 255 à obtenir avec l'équipe un niveau de qualité qui est aujourd'hui à 98%.

256 **E1** : J'appelle ça de l'harcèlement.

257 **G5** : Non ce n'est pas un harcèlement ! Parce que (.) effectivement, on est arrivée à monter  
 258 le niveau de qualité

259 **E1** : Ca fait de la pression

260 **G5** : Non, non ! Il y pas de pression, on sait que tout le monde a joué le jeu, que tout le  
 261 monde s'est impliqué, voilà c'est une grosse implication de l'enseigne là-dessus et  
 262 voilà ça fait partie de leur politique, aujourd'hui, c'est vrai que on voit un produit  
 263 dans les stations service, qui est un produit banal : le carburant, un produit banal, c'est  
 264 un produit cher. Qu'est ce qui fait la différence entre un point A et un point B, partout  
 265 maintenant vous retrouver des offres sympas, demain la boutique ici le bâtiment sera  
 266 reconstruit (les travaux en cours), du gazole, du 89 et du 95 il y en a partout, les  
 267 attributs sont globalement les mêmes. Qu'est ce qui va faire la différence ? Je ne vais

268 plus là, parce que effectivement, ils sont sympas, il y a une petite attention, vous voyez  
 269 ce qui fait la différence c'est l'homme.

270 **A** : C'est vrai, les clients quand ils passent ici, ils le disent : on passe parce que cette  
 271 relation est bien entretenue. Est-ce que ça est tenu en compte dans le contrôle, la note  
 272 du client mystère ?

273 **CS2** : ((Il regarde son supérieur D.E. avant de parler et orienter le regard sur les employés))  
 274 Le contrôle, c'est une personne comme vous et moi, il ne travaille pas chez nous, c'est  
 275 une société extérieure, il vient aussi pour que nous, le gérant, c'est vrai, lui il a une  
 276 grille, il remplit, des fois ils font des erreurs, mais bon, en général ça s'équilibre.

277 **G5** : Des fois quand on est pris en photo on a les yeux fermés, on dit mince ! Si j'avais su,  
 278 j'aurais pas les yeux fermés voilà ! ((rire))

279 **D.E.** : Je crois qu'à cette station, on a une bonne note

280 **CS2** : L'année dernière, oui

281 **A** : Non, non ! je ne parle pas de ça, la note en elle même, c'est-à-dire plus il y a des  
 282 éléments qui sont pas bons, plus il y a du contrôle, plus c'est stressant pour les  
 283 employés, vous comment vous allez gérer cette situation par rapport à GP2, pour que  
 284 nous, pour que le contrôle (.) pour qu'on soit pas stressé dans le travail, et ça c'est très  
 285 important.

286 **M2** : Entre vous et moi, tout dépend de la situation, on corrige, et de rebondir dessus=

287 **CS3** : = et  
 288 puis la visite mystère, c'est à un instant t, une personne qui vient, qui vient contrôler,  
 289 qui met des croix, il faut l'attacher de l'importance parce que c'est quand même le  
 290 reflet que le pétrolier a (.) à distance=

291 **G5** : = De l'image de son résultat

292 **CS3** : Voilà, maintenant vous avez un responsable G5

293 **CS2** : Il y a le contrôle Escota aussi.

294 **CS3** : S'il manque de l'eau et que effectivement, il manque de l'eau (.) Ok ! On va y penser  
 295 pour la prochaine visite et on va le rectifier

296 **M.G5** : Que tout le monde ait bien conscience que c'est important ! Sur le point qualité c'est  
 297 important !

298 **E2** : Tout le monde a cette conscience là, je pense que si vous demandez à monsieur  
 299 G4=

300 **G4** : = Il y a pas de sceau, il y a pas d'eau, alors qu'en fait il n'y a plus de sceau, c'est  
 301 déjà arrivé, c'est dans les nouveaux bacs GP2, donc, nous de notre côté, si on est

302 fautif, on est fautif ! Et on essaie de corriger. Il se trompe aussi et on remonte  
303 l'information, ne vous inquiétez pas on remonte l'information à monsieur CS2,  
304 demain c'est vous qui allez remonter l'information si c'est justifié, les gens sont  
305 humains, les visiteurs mystères sont des gens lambda comme vous et moi, demain  
306 vous allez sur internet pour vous inscrire et faire visiteur mystère, il y en qui font  
307 mieux que les autres, voilà. Et après ce qui est important c'est l'image que ça  
308 reflète, et le passage de, du chef de secteur qui font que eux ils voient la réalité.

309 **G5** : Vous avez eu une mauvaise expérience récemment, ou ?

310 **E2** : Non, non, c'est par rapport à la dernière note,

311 **G5** : La dernière note c'était pas bien passé ?

312 **E2** : Pour moi c'est un exemple parmi d'autres, mes collègues peuvent vous en citer  
313 d'autres=

314 **G4** : C'est vrai quand le personnel s'implique, il recherche quoi ? La perfection, voilà !  
315 C'est tout ! Pas 100%, parce que on a été accueillant, on a dit bonjour, on a dit au-  
316 revoir, on a dit merci, on a bien servi le client. Oui mais discuter entre eux, alors  
317 peut être qu'il y a un collègue qui va lui dire, dis donc, tu sais pas où t'as mis le  
318 machin ? Ca fait enrager. Voilà !

319 **G5** : Oui c'est frustrant ! C'est frustrant ! Je comprends

320 **D.E.** : Comme disait monsieur G4, l'erreur est humaine, donc, de toute façon c'est le service  
321 qui compte.

322 **A** : Qu'est ce que vous pouvez apporter comme corrections sur ces quelques éléments,  
323 en prenant en compte vos employés, par rapport à GP2 comme par rapport à la société  
324 de gestion ?

325 **G5** : Considérez-moi comme votre employeur, je voudrai éviter le mot société de gestion,  
326 votre employeur qui va vous faire une fiche de paie, on n'est pas une société du CAC  
327 40, on est une PME basée dans la banlieue lyonnaise avec un des dirigeants qui est ici,  
328 je veux vraiment simplifier et vous expliquez comment ça se passe. Personnellement,  
329 vous allez pas me voir tous les jours, donc j'ai des représentants, il y a des  
330 délégations, par contre, vous me verrez quand même, je passe régulièrement, très  
331 régulièrement sur les sites. M3 disait tout à l'heure, qu'il est un homme de  
332 terrain, CS3 est un homme de terrain, moi je suis un homme de terrain, je suis au  
333 bureau, une fois par semaine, au siège une journée. Après, je peux pas vous garantir  
334 que je vais venir une fois par mois, c'est pas vrai ! je vous dirai des mensonges. Par  
335 contre, si un jour vous vous venez à Lyon, vous êtes obligés de venir nous voir ! ((rire))

336 Ok ? C'est bon pour vous ? Voilà !

337 (( CS3 fait le tour pour distribuer aux employés des fiches à remplir))

338 **G5** : Donc vous aurez une page d'écriture si vous, si vous pouvez !

339 **CS3** : Alors ne formulez pas, ça s'appelle renseignements avant embauche, mais en

340 l'occurrence vous êtes tous embauché, donc c'est purement une fiche de

341 renseignement pour nous, pour qu'on puisse mettre ça au service social chez nous,

342 pour que vous rentrez dans les bécane et que vous soyez répertoriés, c'est ce qui va

343 déclencher la création, c'est ce qui va déclencher les salaires dès que vous remplissez

344 cette fiche et donnez un RIB avec. Sinon il serait obligé de signer les chèques un par

345 un et il sera pas d'accord !

346 **G5** : Je ne serai pas d'accord ! Je vais vous expliquer pourquoi ? Comme je suis rarement au

347 bureau, chez nous les salaires, où je sois en France, la paie se fait le 28 du mois, payer

348 par chèque ce n'est pas évident.

349 ((Une discussion entre E1, l'ancien patron et le chef de secteur))

350 **G5** : Donc merci à tout le monde.

351 **CS3** : Donc vous laissez ça ((la fiche)) à M, elle va nous la faxer.

352 **E1** : Ah d'accord

353 **G5** : Il y a rien de compliqué, c'est une feuille qu'on utilise systématiquement pour collecter

354 des éléments lorsqu'on embauche quelqu'un. C'est des éléments qu'on va saisir dans

355 l'informatique, ce qui va nous falloir c'est votre numéro de téléphone par exemple.

356 **E1** : Il vous le faut quand ?

357 **CS3** : Dans 30 secondes ! ((Rire)) Non d'ici demain, d'ici demain !

358 **G5** : Pas trop tard, parce qu'on est déjà mi-juillet, de façon à ce qu'on ait le temps de rentrer

359 les données.

360 **CS2** : Ce qu'il va falloir connaître il me semble, c'est la date de reprise par la société G5.

361 **G5** : Le 24 à la deuxième station et le 25 ici, c'est un mercredi.

362 **CS2** : On va pas vider, les livraisons ça va continuer.

363 **G5** : Monsieur G4 va continuer à commander de la marchandise, et la continuité du service,

364 c'est très important. Si on commence à faire chuter les stocks au mois de juillet (.) il

365 faut continuer à pédaler (.) Ok ! Allez ! On vous laisse, merci d'être venus.

366 ((E5 plie la fiche à remplir))

367 **CS3** : Ne la pliez pas trop, parce qu'elle va être faxée.

368 **G4** : Virginie

369 **E5** : Mais pourquoi vous m'appeler Virgini::e à chaque fois ?

370           (.)  
371 **G5** : Bon, allez (.) écoutez, bon travail.

### Interaction 315

**Date** : 12 juillet 2012  
**Heure** : 15h36min  
**Durée** : 08min06s  
**Lieu** : Boutique (couloir)  
**Participants** : E3, E6, E7

372 **E3** : Qu'est ce que c'est que cette révolution ? C'est de la CGT  
373 **A** : Ils voulaient des questions, j'ai posé des questions.  
374 **E7** : Toi, ((il se tourne vers E2)) tu es pas venu pour rien ! t'as parlé  
375           xxx  
376 **E6** : Ils ont l'air sympathiques, ce qu'il nous faut c'est quelqu'un qui gère la station et  
377           présent sur place. GP2, eux ils voient que le chiffre.  
378 **E3** : Et le chef de secteur, j'avais envie de lui dire menteur !tu l'as regardé quand il a dit je  
379           passe régulièrement et il a regardé les gens, il a dit ça va il y a personne qui relève.  
380 **E6** : Depuis le changement GP2, je l'ai vu deux fois.  
381 **E3** : C'est exactement ce qu'on avait entendu quand GP2 sont arrivés, et on va  
382           communiquer, et on va passer régulièrement !!!

### Interaction 413

**Date** : 11 octobre 2012  
**Heure** : 14h15min  
**Durée** : 02h14min31s  
**Lieu** : Bureau  
**Participants** : G5, M3, Ei, A

383 **M3** : Bonjour ! On s'est pas présenté, M3 ((Il le dit à E6)) (.) Entrez ! (.) vous pouvez vous  
384           Asseoir. Est-ce qu'on a assez de chaises pour s'asseoir ?  
385 **A** : Non, mais je pense qu'on peut rester debout



386 **G5** : Mettez vous à l'aise ! Il y a des chaises profitez en ! Ne faites pas de bêtises sur  
387 ordinateurs

388 **M3** : Elle n'y a personne qu'est enceinte là !

389 **G5** : ((rire))

390 **M3** : La priorité aux- ((rire))  
391 ((Tout le monde parle et ça fait du bruit))

392 **G5** : Mettez vous les fesses quelques parts, parce que sinon, c'est un peu désagréable ! Ca  
393 va !

394 **G5** : On voulait, enfin on voulait, je voulais ! Vous voir suite aux entretiens qu'on a eu  
395 comme convenu, donc on a eu des entretiens individuels (.) et je voulais donc voir, pour  
396 faire le retour, moi ce que j'ai beaucoup apprécié c'est la franchise, c'est aussi ce que  
397 j'ai retrouvé du dynamisme, de la motivation, ah je dirai l'envie de bien faire, aussi le  
398 besoin d'être rassuré, parce que les inquiétudes, voilà ! Logique, des changements, une  
399 nouvelle station, une nouvelle enseigne, de nouvelles vision sur l'organisation du  
400 travail, pour toutes ces raisons là effectivement, c'était important d'avoir un nouveau  
401 contact de proximité surtout le rôle du manager, c'est d'avoir cette proximité avec  
402 l'équipe, il y a eu pas mal de changements dans cette station, qui est devenue GP1, qui  
403 est devenue GP2, dans laquelle il y avait des gérants, des filiales de gestion (.) des  
404 changements réguliers !

405 **E5** : Et encore, tu n'as pas vu un gérant ((elle s'adresse à E6)) et je ne l'ai pas connu, parce  
406 que je ne savais même pas qu'ils avaient changer.

407 **G5** : C'est un site, sur les cinq dernières années était un peu mouvementé. L'objectif de cette  
408 réunion d'aujourd'hui, c'est d'une part vous faire un retour sur ce qu'on s'est dit, pour  
409 vous dire un peu voilà moi mon analyse et feed-back et aussi pour qu'on puisse  
410 partager un peu cette vision, on est là pour discuter ensemble. Une réunion dans le  
411 principe c'est une heure, je ne vais pas non plus vous faire un discours présidentiel  
412 hum ! parce que je n'ai ni la carrière ni la stature, donc on est là pour discuter et  
413 travailler ensemble

414 **A** : Vous pouvez le faire parce que vous parlez trop bien !  
415 ((Rire et les employés regardent A))

416 **G5** : Merci A (.) donc voilà, j'ai relevé pas mal d'idées intéressantes, la motivation comme  
417 je vous ai dit, une envie de bien faire et ça déjà c'est de bonnes valeurs de bases pour  
418 diriger ma réunion (.). Aujourd'hui on est dans une phase de travaux qui est un peu  
419 perturbante, parce que là en rend le ballon en l'urne, au début c'était un peu la phase



420 transitoire donc ça un peu perturbé l'activité, on était un peu moins que l'année  
421 dernière, ce qui est logique ! On a perturbé un peu la clientèle, là on va rentrer dans une  
422 phase un peu plus dire, parce que bien vous avez vu ((rire)), il y a effectivement une  
423 phase un peu plus compliquée, j'ai vu le manager hier, vous aussi...toute l'équipe, tous  
424 ceux qui ont travaillé hier, effectivement ont basculé la marchandise de l'autre côté, il y  
425 en a qui ont nettoyé la poussière, les travaux, c'est un peu casse-pied, comme vous avez  
426 dit tout à l'heure (il s'adresse à Pascal) c'est camping c'est un peu ça quoi ! On passe  
427 dans un bar où on avait 5mètres à une machine pausée sur des bouts de bois, c'est un  
428 peu ça quoi ? Donc bon, il faut faire avec quoi ?

429 **M3** : Vous avez beaucoup de mérite\ (.) hum ! Franchement

430 **G5** : Les travaux c'est toujours compliqué, toujours les travaux sont compliqués et c'est vrai  
431 que, c'est pour ça que quand on fait les travaux à la maison, qu'on change le papier  
432 peint, il faut vider la pièce et ça devient vite le bordel, et voilà c'est pire quoi ? C'est  
433 puissance 10, nerveusement, c'est pas facile, une période qui est pas facile, je le  
434 conçois, donc ben ! Seulement, effectivement avec un peu de patience, de la  
435 compréhension et puis de l'adaptabilité, il faut qu'on s'adapte qu'on soit souple, parce  
436 que c'est l'avenir quoi ? Quand on va revenir avec un outil qui sera tout beau tout neuf,  
437 je pense qu'il sera tout beau tout neuf ! Quand on voit le début de ce qui était fait, c'est  
438 sympat, donc le reste va être je dirai:: à l'identique. Voilà ! Donc, lorsque on s'était vu,  
439 je dirai on s'était dit un certain nombre de choses, et moi ce que je voulais aujourd'hui  
440 faire, c'est de vous faire un retour sur la vision que l'on avait, sur ce qu'on envisageait  
441 en terme d'organisation, ce que, je dirai, ce que l'on envisage en terme de prise des  
442 congés, tout ce qui vous concerne en général. Ah, d'accord !

443 **M3** : Tout ce qui vous concerne

444 **G5** : Alors concernant l'organisation, sur les congés, j'avais pu aborder avec vous les  
445 congés, mais peut être moins avec vous les congés que ce que j'avais fait avec station 2,  
446 les congés ce qu'on souhaite, je l'avais exprimé mais j'étais pas allé jusqu'au bout.  
447 En fait, c'est que pendant la période de forte affluence, y est l'équipe 1, ce que  
448 j'appelle l'équipe 1 c'est vous, les professionnels qui sont sur le pont et quand il y a une  
449 période de faible affluence à ce moment là, l'équipe 1 peut aller en réserve et c'est plus  
450 une équipe de remplacement qui peut monter sur le pont. Ça veut dire quoi, ça veut dire,  
451 Ce qu'il faut c'est que pendant la période où on a plus de trafic, d'affluence, de  
452 clientèle, on ait le maximum de gens formés et le moins possible de saisonniers, on peut  
453 avoir plus de remplaçants pendant la période basse d'activité. Donc au niveau des

454 congés la façon dont on va organiser les choses, c'est la façon suivante : trois périodes  
 455 majeurs en fait, dans l'année, une période majeure qu'on va appeler la période rouge,  
 456 qui est la période juillet-août, vacances estivales, et la période de février. qui sont des  
 457 périodes de forte affluence pour la station, hah !. Je pense que vous êtes d'accord là-  
 458 dessus !

459 **E6** : Il y a Noël aussi

460 **G5** : Le retour, la dernière semaine, la dernière semaine du 31

461 **E6** : Oui à Noël, la période de Noël aussi

462 **G5** : La dernière semaine, la semaine du 31

463 **E6** : Oui c'est ça !

464 **G5** : Hors cette période rouge, une seconde période orange, les autres vacances scolaires,  
 465 pâques, toussaint, et une période verte qui est le reste de l'année hors période des  
 466 vacances scolaires, d'accord, l'idée c'est de dire, les congés on ne peut les prendre tous  
 467 en période rouge, d'accord ! On peut pas prendre quatre semaines ou trois semaines en  
 468 période rouge, voilà ! ou uniquement centrés sur la période estivale. Donc en fait, on va  
 469 fonctionner avec un système de deux semaines de congés pendant la période rouge,  
 470 donc je répète, juillet-août et un bout de Noël, 2 semaines de congé pendant les autres  
 471 périodes de vacances scolaires, d'accord, d'accord ! De façon à ce que des parents qui  
 472 ont des enfants (.) etc. puissent être aussi avec leurs enfants, d'accord ! Qui est  
 473 important. Et puis une semaine hors vacances scolaires d'accord en période verte.  
 474 D'accord ! L'idée étant que ben voilà ! Chacun ait le droit quelque part de jongler  
 475 comme il veut, celui qui veut prendre deux semaines en juillet-août, il aura pas le droit  
 476 de prendre deux semaines en février et celui qui prend une semaine en février ne pourra  
 477 prendre qu'une semaine en juillet-août, pour jongler après il faudra qu'il prenne un  
 478 cheval sur juin-juillet ou un cheval sur août-septembre, pour faire une verte, une rouge,  
 479 l'idée c'est un peu ça, c'est que chacun ait les mêmes droits aux congés, sans que ça  
 480 déstabilise trop l'organisation de la station et de toute l'équipe. Donc quatre semaines  
 481 pendant les vacances scolaires, par contre pas les 4 semaines pendant l'été ou les  
 482 4 semaines pendant l'hiver, l'idée c'est que chacun puisse étaler ses congés, d'accord !

483 **E4** : Oui

484 **G5** : Vous comprenez le système ? ça vous paraît-t=

485 **E6** : = De toute façon jusqu'à présent c'est  
 486 ce qu'on faisait, on s'arrangeait entre nous pour prendre, on embauche une personne  
 487 l'été, pour que chacun prend une semaine ou 2 semaines, avant on s'organisait bien quoi.

488 **G5** : Voilà ! Je pense que ça change pas grand-chose, si vous voulez sur le fonctionnement  
489 ça change pas grand-chose, alors après si quelqu'un n'a pas d'enfants et veut prendre  
490 ses vacances hors période scolaire et ben ma foi il prend ses vacances hors période  
491 scolaire, il peut s'arranger avec un collègue, vous voyez ce que je veux dire c'est pas  
492 absolument deux, deux, un, l'esprit général c'est deux, deux, un, rouge, orange, vert,  
493 après vous vous organisez entre vous en fonction des vacances, j'ai des enfants, j'ai  
494 pas d'enfants, moi j'aimerais bien pouvoir partir, eh bien vous vous organisez avec un  
495 collègue

496 **A** : Ca c'est une très bonne chose, de laisser la possibilité de s'arranger, c'est-à-dire  
497 flexibiliser en quelque sorte =

498 **G5** : = C'est tout à fait logique si vous voulez, comme je dis  
499 toujours, il faut avoir un raisonnement, moi je dis toujours « Think global, act local »  
500 c'est-à-dire, penser globalement, agir localement (.), j'ai une vision qui est globale,  
501 c'est-à-dire, deux, deux, un, après localement vous faites comme vous voulez, ce que je  
502 ne veux pas, c'est que ce soit le bazar, c'est-à-dire, ce que je ne veux pas c'est arrivée  
503 le mois de juillet et que personne de l'équipe ne soit pas là, là je vais m'énerver !

504 **M3** : Les experts

505 **G5** : Les experts, je les éprouve pendant la période où il y a la saison, voilà ! Après vous  
506 vous arranger à la marge, machin, etc. Avec le manager, avec l'adjoint etc. Ca c'est la  
507 vie, c'est normal, l'équipe elle est là pour s'organiser, d'accord ! Moi, je suis là pour  
508 vous donner des principes, des principes généraux/ (.) après::s (.) voilà ! Vous avez  
509 besoin de quelque chose c'est l'organisation locale/ : flexibilité locale, adaptabilité  
510 locale, bien entendu, bien entendu, c'est pas moi qui suis pénard dans mon bureau à  
511 400 km d'ici qui peux imaginer comment ça fonctionne. Vous me dites quelque chose  
512 de très intéressant, les retours de Noël c'est (.) la semaine (.) une des plus grosses  
513 semaines sur toutes les stations alpines quelque soit de Savoie-Isère à ici, c'est une des  
514 plus grosses semaines de travail, en plus c'est très concentrée sur les deux ou trois  
515 jours=

516 **E6** : = Gros chiffres =

517 **G5** : = Très très gros chiffres sur les deux ou trois jours, les  
518 retours du 31, très gros chiffres, c'est sûr que là, il faut le staff, il faut les équipes des  
519 pro quo::i ! Pas mettre les saisonniers à ce moment là, les saisonniers on leur demande  
520 de faire quelque chose complémentaire, mais le staff professionnel qui est capable  
521 d'accueillir, de fédérer, qui a les réflexes en boutique, il faut des pro quoi, si vous

522 voulez ! Voilà ! Donc le principe c'est deux, deux, un : deux semaines forte saison,  
 523 deux semaines moyenne saison, une semaine basse saison. Aussi que pour permettre je  
 524 dirai à celles et ceux, même s'il y a beaucoup de jeunes ((rire)), femmes et hommes qui  
 525 ont des enfants, c'est sympat aussi de partir en vacances avec ses enfants, de prendre des  
 526 vacances.  
 527 ((sourire de E6))  
 528 **G5** : Vous êtes autant vieux que moi, moi aussi j'ai des enfants  
 529 **E6** : Vous avez quel âge ?  
 530 **G5** : Quarante-cinq ans  
 531 **E6** : On n'est pas loin, j'aurai quarante-cinq ans au mois de =  
 532 **G5** : = Je sais très bien vous êtes  
 533 né le même jour que moi alors !  
 534 **E6** : En août  
 535 **G5** : C'est pas vous !  
 536 **E6** : Non, eh bien voilà vous vous êtes mal renseigné.  
 537 **G5** : C'était pas en mois de mars que vous êtes né.  
 538 **E6** : Non, non, c'est en août  
 539 **G5** : Pas ici alors (2.5) Effectivement, je sais que c'est plaisant aussi de pouvoir prendre ses  
 540 vacances et voilà moi j'ai cinq enfants, donc je sais ce que c'est hem ! Tout un chacun  
 541 entre nous, il apprécie de pouvoir prendre ses congés avec ses enfants, maintenant je  
 542 dirai compte tenu du fait de l'activité même de la station service sur autoroute, il faut  
 543 qu'on soit là quand il y a du monde.  
 544 **M3** : Partons du principe que (.) partons du principe et c'est un principe fondamental de  
 545 notre business, on travaille quand les gens se reposent. (.) C'est la spécificité de notre  
 546 travail, on est comme ça, on a signé pour ça point. (.) Sinon ben ma foi, on va dans  
 547 l'administration, dans d'autres trucs comme ça.  
 548 **G5** : Dans d'autres commerces, le samedi, c'est le jour où les clients aiment dépenser  
 549 l'argent quoi !  
 550 **M3** : Après, il faut que la répartition soit équitable pour tout le monde, c'est-à-dire, il faut pas  
 551 un favorisé pour un défavorisé, il faut que ça soit partagé selon les souhaits, selon les  
 552 impératifs familiaux de chacun et à ce niveau là, ni monsieur G5 ni moi n'avons le  
 553 pouvoir de vous mettre d'accord, parce que c'est entre vous, ça ce truc c'est entre vous,  
 554 ce qui est mis en place à station 2, vous savez vous allez être le binôme de station 2.  
 555 Donc les pratiques, les best practices, les bonnes pratiques qui vont se mettre là bas, vont

556 être dupliquer automatiquement ici, donc on va travailler dans le même état d'esprit, ce  
557 qui va être mis en place là bas c'est une concertation collégiale au niveau du planning,  
558 c'est-à-dire, c'est pas moi qui vais cocher le planning et qui va vous dire « vous  
559 appliquez », non ! On va le faire ensemble, on va vous donnez du temps, pour que vous  
560 puissiez cocher vous souhaits, vos impératifs, je ne sais pas moi : je ne peux pas être  
561 mercredi soir, je ne peux pas être de 14 heures, vous vous le savez, moi je ne le savais  
562 pas, cochez le ! Arrangez-vous avec vos collègues, moi à partir du moment où on a une  
563 structure qui répond à la demande des clients=

564 **G5** : =Sans abus=

565 **M3** : = Sans abus=

566 **G5** : = Et dans

567 l'équité:, donc on a une spécialiste du tir-à-l'arc E5

568 **M3** : Par exemple, voilà !

569 **G5** : Si on peut arriver à prendre toutes les contraintes de tous le monde c'est bien (.) par  
570 contre pas d'abus\, c'est-à-dire, ce que je veux pas, c'est quelqu'un qui dit « moi je veux  
571 jamais travailler le samedi, dimanche.

572 **E6** : Non !

573 **E5** : Non !

574 **G5** : Là mon ami, il faut faire autre chose, mais quelqu'un qui a un impératif qui est (.) si  
575 ça rentre dans l'osmose globale de l'équipe, pas quelqu'un qui soit favorisé, qui ait  
576 toujours un privilège et d'autres non pas, ça j'aime pas, moi j'aime l'équité, tôt ou tard  
577 ça sort et c'est pas bon.

578 **M3** : Même ça (.) ça va être réparti de manière équitable, je vous promets pas que ça sera de  
579 moins en moins, mais un exemple, il y a peut être quelqu'un qui va prendre deux week-  
580 end sur le mois, etc. et vissé sur un trimestre, chacun, tout le monde aura son quota de  
581 week-end

582 **E6** : Le planning horaire, ils vont rester ou ça va changer ?

583 **G5** : Qu'est ce que vous voulez dire par planning horaire ?

584 **E6** : Les planning horaires qu'on a maintenant.

585 **M3** : Les créneaux horaires

586 **G5** : C'est-à-dire ?

587 **E6** : Les horaires

588 **A** : six, quatorze, quatorze, vingt-deux

589 **G5** : Non, on va réfléchir, parce qu'on a quelques idées quand même (.) parce que bon, moi

590 je crois beaucoup en démocratie, par contre je sais aussi que quand il y a trop de  
591 démocratie, ça peut vite devenir un peu le bazar, c'est-à-dire, avant qu'on se mette tous  
592 d'accord, on va mettre un mois avant qu'on soit tous d'accord. Donc à un moment  
593 donné il faut un chef, un patron, quelqu'un qui décide (.) moi j'ai entendu des choses  
594 qui étaient vachement intéressantes dans les échanges que j'ai eu avec vous, sur les  
595 horaires de nuit, sur les prises de postes de nuit, les chevauchements de quarts à midi un  
596 qui fait six heures, quatorze heures, l'autre treize, vingt-et-une, deux personnes six  
597 heures, midi ou six, treize heures, midi, vingt heures (.) des choses comme ça pour faire  
598 en sorte sur les tranches horaires de midi à treize heures, il y a plus de monde, j'ai  
599 entendu des choses intéressantes, chacun a fait des remarques, des suggestions  
600 intéressantes, vous avez tous dit des choses intéressantes, différentes les uns des autres  
601 mais complémentaires, dans tout ça il y a de bonnes idées et il y a des idées à explorer  
602 c'est pas moi qui vais vous répondre en disant voilà comment faire le planning, je veux  
603 pas rentrer là dedans, c'est le travail du manager, c'est lui qui le met en place, moi ce  
604 que je sais, c'est qu'il y a un budget d'heures, un budget d'heures de travail, il y a des  
605 règles dans le droit du travail qui sont les jours de repos, la durée du travail  
606 hebdomadaire, etc. et après derrière (.) vous vous organisez.

Interaction 29 .....	309
Interaction 30 .....	310
Interaction 44 .....	311
Interaction 45 .....	323
Interaction 46 .....	325
Interaction 50 .....	326
Interaction 51 .....	326
Interaction 56 .....	327
Interaction 58 .....	329
Interaction 62 .....	330
Interaction 72 .....	332
Interaction 80 .....	334
Interaction 81 .....	336
Interaction 112 .....	337
Interaction 116 .....	338
Interaction 192 .....	340
Interaction 193 .....	342
Interaction 194 .....	345
Interaction 202 .....	348
Interaction 205 .....	349
Interaction 206 .....	351
Interaction 207 .....	353
Interaction 208 .....	354
Interaction 221 .....	356
Interaction 222 .....	357
Interaction 223 .....	359
Interaction 224 .....	361
Interaction 225 .....	362
Interaction 226 .....	364

Interaction 247 .....	367
Interaction 261 .....	369
Interaction 262 .....	370
Interaction 263 .....	371
Interaction 265 .....	373
Interaction 266 .....	377
Interaction 268 .....	379
Interaction 269 .....	380
Interaction 270 .....	381
Interaction 271 .....	383
Interaction 272 .....	387
Interaction 273 .....	388
Interaction 302 .....	388
Interaction 304 .....	391
Interaction 305 .....	393
Interaction 306 .....	393
Interaction 310 .....	395
Interaction 311 .....	396
Interaction 312 .....	398
Interaction 313 .....	399
Interaction 314 .....	401
Interaction 315 .....	408
Interaction 413 .....	408



## Annexe I-1. Liste intégrale des interactions

Liste intégrale des interactions

Mois	Numéro interaction	Plage horaire	Date	Heure	Durée	Lieu	Participants	Condition d'enregistrement	Thème principal/Routines	Type d'interaction	Documents cités	Autres interactions liées	Sélectionné pour retranscription
Juin	1	1	10/06/2010	11h20	1min13s	Caisse	E4,G3,M	Mauvaise	Nettoyer cafétéria	Ordinaire	Prescription tâches franchisé		N
	2	1	14/06/2010	6h00	1min30s	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Relève matin	Ordinaire	planning des tâches		O
	3		14/06/2010	6h10	5min43s	Cafétéria	Clients, E1	Moyenne	Servir	Ordinaire	Prescription tâches franchisé		N
	4		14/06/2010	7h50	15min	Boutique	E1,A	Moyenne	Préparer commande	Ordinaire	Bon de commande		N
	5	2	14/06/2010	8h35	3min11s	Caisse	M,A	Bonne	Réparer toilettes: Dysfonctionnement-Réseau autoroute	Ordinaire	visite réseau		O
	6		14/06/2010	10h40	5min20s	Caisse	M,A	Moyenne	Contrôler la station: Concédant	Ordinaire	visite réseau		N
	7		14/06/2010	8h37	4min54s	Caisse	M,A	Bonne	Transmettre comptabilité des caisses au franchiseur	Interview	Lettre du franchiseur		
	8	3	21/06/2010	5h40	1min30s	Caisse	E9,A	Moyenne	Relève: problème de E9 part avant l'heure	ordinaire	Planning		O
	9	4	21/06/2010	9h10	11min25s	Cafétéria	E1,E8,A	Moyenne	Conflit entre E1 et E8: E1 raconte	ordinaire	planning des tâches		O
	10	5	21/06/2010	10h03	3min00s	Cafétéria	E1,E8,A	Moyenne	Conflit entre E1 et E8: la scène	ordinaire			O
Juillet	11	6	21/06/2010	11h30	1min01s	Caisse	M1,A	Moyenne	Préparer la commande: carburant/sandwichs	ordinaire			O
	12	1	27/07/2010	8h20	6min30s	Caisse	M,A	Bonne	Préparer la commande: les sandwichs et le produit vente active	ordinaire	vente active		O
	13		27/07/2010	9h07	1min03s	Caisse	Client,E8	Moyenne	Renseigner : client	ordinaire			
	14	2	27/07/2010	13h00	50s	Caisse	A,Client	Moyenne	Vendre: ventes interdites/ Bière sans alcool et vin	ordinaire	Etat		O
	15	3	28/07/2010	9h37	1min15s	Bureau	M,A	Bonne	Préparer la commande : "vente active" non disponible	ordinaire	vente active		O
	16	3	28/07/2010	9h40	2min11	Caisse	E1,M,Client	Moyenne	Renseigner: un client voiture en panne, appel gendarmes/Escota	ordinaire	Carte grise		
	17	4	28/07/2010	9h55	3min00s	Caisse	M,E1	Moyenne	Réparer les toilettes: responsabilité Escota	ordinaire	Feuilles des toilettes		O
	18	5	28/07/2010	11h35	1h03min	Boutique et Réserve	M, A	Moyenne	Préparer la commande: fournisseur référencé	ordinaire	Bon de commande		N
	19	6	28/07/2010	12h59	1min31s	Boutique	M,A	Moyenne	Préparer la commande : le produit "vente active"	ordinaire	Bon de commande		O
	20	7	28/07/2010	13h03	30s	Cafétéria	M,E1	Moyenne	Contrôler: Attente du client mystère	ordinaire	client mystère		O
	21	8	28/07/2010	13h35	20min00s	Bureau	M,A	Bonne	Préparer la commande: les produits casino, livraison	ordinaire	Bon de commande, bon de livraison		N
	22	9	28/07/2010	14h07	1min21s	Boutique	M,A	Moyenne	Préparer la commande: complémentaire/produits vente active	ordinaire	vente active, Bon de commande		N
	23	10	28/07/2010	14h31	1min30s	Bureau	M,A	Bonne	Préparer la commande: décharger le symbole	ordinaire	Bon de commande		N

24	11	28/07/2010	15h06	25s	Boutique	M,A	Moyenne	Préparer la Ccmmande: des glaces été	ordinaire	Bon de commande/ retour	N
25	12	28/07/2010	15h17	1min04s	Caisse	E5, client	Moyenne	Refuser les chèques	ordinaire	règle	Sélectionnée
26	1	03/08/2010	9h15	1min28s	Caisse	E1,E3	Moyenne	Changer le planning: travailler un week-end/mois	ordinaire	planning	O
27	2	03/08/2010	9h28	21s	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: les sandwiches	ordinaire		
28	2	03/08/2010	9h30	3min19s	Caisse	E1,E3	Moyenne	Partager Piste PL/VL: clients étrangers	ordinaire	PL/VL	
29	3	29/08/2010	9h34	1min15s	Caisse	E1,Client	Bonne	Refuser les chèques	ordinaire	règle	Sélectionnée
30	4	29/08/2010	9h35	1min10s	Caisse	E1,Client	Bonne	Refuser les chèques	ordinaire	règle	Sélectionnée
31	1	14/09/2010	19h40	2min03s	Maison	E8,A	téléphone	Changer le planning: s'absenter (E9): fermer la station, changement des horaires	conversation téléphonique	planning	O
32	2	15/09/2010	5h00	7min43s	Caisse	A, Client	Moyenne	Nettoyer les toilettes la nuit: un client en colère	ordinaire		O
33	3	15/09/2010	7h33	11min21	Réserve	A, livreur	Mauvaise	Fournir: Livreur sans outil tire-palettes	ordinaire	Bon de consignation	N
34	4	15/09/2010	8h17	21s	Réserve	A, livreur	Moyenne	Fournir: faire reprendre au fournisseur les palettes	ordinaire	Bon de consignation	N
35	5	15/09/2010	8h30	7min09s	Caisse	M1,A	Bonne	Fournir: franchisé autorise de refuser livraisonsi fournisseur sans tire-palette	ordinaire		Oui
35	6	15/09/2010	10h00	1min02s	Réserve	M1,E5	Moyenne	Nettoyer la boutique: rayons-visites chef secteur et client mystère	ordinaire	visite chef secteur & visite client mystère	Oui
36	7	17/09/2010	9h34	11min47s	Bureau	M,A	Bonne	Vérifier les prix d'achat/vente des produits Casino	ordinaire	catalogue	N
37	8	17/09/2010	9h48	1min50s	Bureau	M,A	Bonne	Changer planning: en 4/2 et problème des week-end	ordinaire	planning	Oui
38	9	17/09/2010	11h46	11s	Caisse	E1,Client	Bonne	Vendre: vente active	ordinaire	vente active	O
39	10	29/09/2010	9h21	1min51s	Bureau	M,A	Bonne	Changer planning (franchisé): fermer journée comptable (franchiseur), absence maladie	ordinaire	Planning	O
40	11	29/09/2010	10h07	53s	Réserve	E21, A	Moyenne	Changer planning: échange entre employés	conversation téléphonique	planning	O
41	1	01/10/2010	9h16	21s	Caisse	G3, M1,A	Moyenne	Commander: Boisson énergisante	ordinaire	Bon de livraison	N
42	2	01/10/2010	9h41	11s	Bureau	G3, M1,A	Bonne	Faire prélèvement: oublié à la caisse	Ordinaire	Feuille de quart	O
43	3	12/10/2010	10h35	3min15s	Réserve	M1,E3,A	Bonne	Préparer réunion: réserve	ordinaire		O
44	4	13/10/2010	10h15	2h32min	Réserve	GP1,GP2,G3,	Moyenne	Présentation nouveau franchiseur et franchisé	Réunion	contrat, planning	O
45	5	13/10/2010	12h49	1min40s	Réserve	M,RA,RD,CS, G4	Moyenne	Faire-faire (franchiseur):Tenus, propreté, équipe	Réunion		
46	6	13/10/2010	12h52	45s	Cafétéria	M,E1,E2	Moyenne	Faire-faire (franchisé): imposition congés	Ordinaire		O
47	1	25/11/2010	9h00	17min20s	Bureau et Caisse	Agent France-télécom, A, G3	Moyenne	Refuser visite pour installations informatiques	Ordinaire		O
48	2	26/11/2010	10h56	3min23s	Caisse	M1,E1	Bonne	S'absenter: E9 cherche licenciement	Ordinaire		O
49	3	27/11/2010	11h13	1min01s	Bureau	M,A	Bonne	Vendre: augmenter les prix sur autorisation du franchisé	Ordinaire		Oui
50	6	19/12/2010	9h30	40s	Caisse	M,A	Bonne	Changer planning: nouveau franchisé, fournisseurs référencé et tâches du Manager	Interview	planning, contrat	O

51	7	19/12/2010	11h00	53s	Cafétéria	M, E1	Bonne	Contrôler: installation des caméras par franchisé	Ordinaire	O
52	8	22/12/2010	6h00	2h51min	Caisse	E6,E1,M	Bonne	Former: Nouveau matériel sans formation, absence du franchiseur, les employés livrés à eux-mêmes	Ordinaire	O
53	9	23/12/2010	9h42	4min23s	Caisse	E1,M,A	Bonne	Discuter les primes et le contrôle en changement de franchisé	ordinaire	O
54	8	01/01/2011	8h17	3min27	Bureau	M,Fournisse ur	Bonne	Fournir: Manager demande plus de temps au fournisseur référencé	ordinaire	Bon commande
55	1	01/01/2011	2min14s= 00,41à:		Cafétéria	E1,Cliet	Moyenne	Servir	Ordinaire	N
56	1	01/01/2011	8h17	7min19s	Cafétéria	A, E1	Moyenne	Conflit tâches matin et soir	Ordinaire	Planning
57	9	01/01/2011	13h45	2min01s	Caisse	E3,E8	Mauvaise	S'absenter: employé de nuit	ordinaire	Planning
58	1	03/01/2011	10h11	3min12s	Bureau	M,A	Bonne	Changer planning	Interview	Planning
59	1	11/01/2011	6h00	5min43s	Caisse	E1,E6	Moyenne	Modifier planning: en 5/3	ordinaire	Planning
60	2	11/01/2011	9h00	2min11s	Cafétéria	E4,A	Moyenne	S'absenter: nouvelle employée	interview	Planning
61	3	12/01/2011	11h15	5min41s	Caisse	E4,E9,M	Mauvaise	Octroyer prime qualité: critères	ordinaire	Grille prime
62	1	13/01/2011	6h00	n42s=00,45à0:	Caisse et Piste	E6,E1	Moyenne	Relève: fermeture journée comptable	ordinaire	Lettre du Franchiseur, Planning
63	1	13/01/2011	6h00	iin19s=1,49à3,	Piste	E6,A	Bonne	Modifier Planning	Ordinaire	Planning
64	2	13/01/2011	8h50	147s= 01,09à0	Bureau	M,A	Bonne	Modifier Planning	Ordinaire	Planning
65	2	13/01/2011	09h05	in28s= 5,30à6	Caisse	E9,M	Bonne	Modifier Planning	Ordinaire	Planning
66	2	13/01/2011	9h21	n30s=19,50à2,	Bureau	M,A	Bonne	Modifier Planning-Changer prix totem-Changer fournisseur	Ordinaire	Bon de commande,
67	2	13/01/2011	9h28	125s= 25,42à2	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: Commander sandwiches	Ordinaire	Bon de commande
68	2	13/01/2011	10h37	28min	Caisse	E9,A,M	Moyenne	Fournir: Livraison et Servir: formation E9	interview	N
69	2	13/01/2011	11h26	6min05s	Bureau	M,A	Bonne	Octroyer: la prime qualité	Interview	O
70	2	13/01/2011	11h37	42min	cafétéria et Caisse	E9,E1,A	Moyenne	Changement: le nouveau franchisé (planning, prime qualité, décharger le manager des problèmes)	interview	planning, grille prime qualité
71	2	15/01/2011	07h01	9min25s	Caisse	E3,A	Moyenne	Changement: Planning, Propreté, accueil, prime qualité, neutraliser le manager	interview	clt mystère, planning
72		17/01/2011	15h21	10min12s	Bureau	M,A	Bonne	Gérer les conflits: Servir, ranger, fournir	Ordinaire	Cahier de liaison 18:01/01/2011, 121
73	1	20/01/2011	08h13	4min00s	Caisse	E4,A	Moyenne	Changement: nouveau franchisé G4, primes, cartes non acceptées	interview	clt mystère, planning
74	3	20/01/2011	12h20	9min17s	Caisse	E4,E5,E8,E9	Moyenne	Changer le planning: E9 répond au téléphone	ordinaire	planning
75	1	24/01/2011	11h23	13min20s	Caisse	E1,M	Moyenne	Devoir faire du Manager: réparer toilettes, nettoyer tâches de carburant, stopper PSP, Commande fournisseur	ordinaire	O
76	1	25/01/2011	16h43	08min35s	Caisse	E1,M	Bonne	Embaucher: sous effectif et charges de travail	ordinaire	O
77	1	26/01/2011	15h34	5min00s	Caisse	M,A	Moyenne	Changement: Commande Sdw, nettoyage toilettes, renfort, fournisseurs	ordinaire	feuille de nettoyage, convention collective, planning
78	1	31/01/2011	14h55	34min00s	cafétéria et Caisse	M,E1,client	Moyenne	Servir: libre service, le gonfleur gratuit	ordinaire	O
80		22/02/2011	11h25	n40s=00,20à	Caisse	M, E1	Moyenne	Modifier Planning-mécontentement employés	ordinaire	Note de service: Direction 19, 132
81		22/02/2011	13h25	i01s=08,09à(	Cafétéria et Caisse	M,E9	Moyenne	Servir: Faire les sandwiches	Ordinaire	Planning

82		24/02/2011	10h30	36s=54,10 à :	Caisse et Bureau	M, E1,Client et A	Mauvaise	Refuser les chèques	ordinaire	règle	I1&I2	N
83	7	24/02/2011	16h30	21min50s	Bureau	M,A,E5	Bonne	Vendre: les cartes pétrolières acceptées	Interview			N
84	8	24/02/2011	16h58	6min10s	Bureau et Réserve	M,A	Mauvaise	Fournir: commander marchandise, chiffre d'affaires, contrôle client mystère	Interview	clt mystère		N
85	9	25/02/2011	11h30	23min00s	Caisse	M,E1	Moyenne	Absence du franchisé: retard des salaires	ordinaire	contrat		O
86	9	25/02/2011	12h00	7min34s	Bureau	M,A	Bonne	Refuser les chèques	ordinaire	chèque		O
87	9	25/02/2011	13h43	9min00s	Caisse	M,E1,A	Moyenne	Vendre: remplir le bon quand les cartes pétrolières ne passent pas au paiement	Ordinaire			O
88	9	25/02/2011	16h20	33min00s	Caisse	E9,A	Moyenne	Vendre: remplir le bon quand les cartes pétrolières ne passent pas au paiement	Ordinaire			O
89	1	25/02/2011	6h34m	4min00s	Caisse	E1,A, clt	bonne	Refuser les chèques	Ordinaire			O
90	1	25/02/2011	8h10m	13min40s	Boutique et Réserve	M,A	Moyenne	Fournir: Commander les radettes, fournisseur référencé	interview	clt mystère		O
91	1	28/02/2011	09h55	4min00s	Caisse	M,E1	Moyenne	Faire progresser CA cafétéria : sous contraintes, planning, salaires retardés, sous effectif: sans renfort	ordinaire	Planning		O
92	1	02/03/2011	6h48m	2min00s	Caisse	E1,A	Moyenne	Faire tout: ordre du Manager	interview	Procédure nettoyage		O
93	1	02/03/2011	7h41	140s= 1,41,06i	Boutique et	M,A	Moyenne	Fournir: Contrôler la livraison, commander auprès des fournisseurs	interview			O
94	1	02/03/2011	11h29m	52min00s	Boutique et Réserve	M,E1,A	Mauvaise	Fournir: problèmes livraison et mise en rayon. Devoir faire prélèvements inférieurs à 300 euros (franchisé)	ordinaire			O
95	1	03/03/2011	6h00	2min44s	Cafétéria	Clients,E9,A	Moyenne	Servir: les routiers	ordinaire			O
96	2	03/03/2011	7h14	11min52s=14:00à25:52	Cafétéria	E9,A	Moyenne	Servir: préparer les sandwiches	ordinaire			Oui
97	2	03/03/2011	8h37	2min12s=37:17à39:29	Caisse	M,A	Moyenne	Servir: la réservation d'un bus qui passera dans trois jours (organisation espace, temps, employés)	ordinaire			O
98	2	03/03/2011	8h39	2min33s=39:54à42:27	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: Faire une grosse commande sdw aujourd'hui pour une petite samedi. Servir: chiffre cafétéria progresse: franchisé content	ordinaire+inter view	planning		O
99	2	03/03/2011	8h53	19s=53:41à54:00	Bureau	M,A	Bonne	Servir: le Manager s'occupe de commande à ma place: revenir en urgence à la cafétéria	ordinaire			O
100	2	03/03/2011	9h26	2min03s=01:26:57à01:29:00	Caisse	Client,E9,A	Moyenne	Vendre: Carte bancaire refusé (incident sur carte) le client paie en espèces	ordinaire	Terminal de paiement électronique (TPE)		O
101	2	03/03/2011	9h46	6min35s=01:46:00à01:52:35	Caisse	Client, A,E9,M	Moyenne	Vendre: incident informatique sur terminal de paiement CB	ordinaire			O
102	2	03/03/2011	10h06	5min38s=02:06:12à02:11:50	Caisse	Client, A,M	Bonne	Servir: la procédure de réservation pour les bus	conversation téléphonique			O
103	2	03/03/2011	11h03	11min40s=03:13:20à03:25:00	Réserve	Livreur, A,M	Moyenne	Fournir: Contrôler la livraison	ordinaire	Bon de livraison		O

104	2	03/03/2011	11h29	3min20s =03:29:40à 03:33:00	Réserve	M,A	Moyenne	Embaucher: contrainte de sous-effectif	interview	O
105	2	03/03/2011	11h34	1min33s =03:34:34à0 3:36:07	Cafétéria	M,E9	Moyenne	Servir: Laver les tasses	ordinaire	Oui
106	2	03/03/2011	11h39	03:39:48à 9min27s =03:41:33à0 3:51:00	Caisse	M,A	Moyenne	Modifier le planning: faire travailler les employés de nuit le jour (réponse à la demande d'embaucher)	interview	O
107	2	03/03/2011	11h41	03:41:33à0 3:51:00	Cafétéria	M,E9,A	Moyenne	Servir: Laver les tasses	ordinaire	Sélectionnée
108	2	03/03/2011	12h19	1min00s=04: 19:30à04:20: 30	Cafétéria	M,E9	Moyenne	Servir : un client à la cafétéria	ordinaire	
109	2	03/03/2011	12h43	8min10s=04: 43:25à04:51: 35	Caisse	M,A	Moyenne	Fournir: Préparer une commande et tenir compte des zones de vacances	ordinaire	O
110	2	03/03/2011	13h06	1min52s=05: 06:55à05:08: 47	Caisse	M,E9,A	Moyenne	Fermer le quart: procédure	ordinaire	O
111	2	03/03/2011	13h18	4min30s =05:18:30à0 5:23:00	Réserve	M,E9,A	Moyenne	Servir: la marchandise dans le congélateur hors service	ordinaire	O
112		04/03/2011	05h50	01min50s = 00:00 à 01:50	Piste	E6, A	Moyenne	Modifier le planning: Imposer 30 min de pause aux employés (franchisé)	Interview	O
113	1	04/03/2011	6h05	9min05s = 03:20 à 12:25	Caisse	E9,A	Moyenne	Payer les salaires: paiement en chèques et retardés	interview	O
114	1	04/03/2011	6h25	1min57s= 23:40 à 25:37	Caisse	E9,A	Moyenne	Servir : jour de livraison	ordinaire	O
115		04/03/2011	6h37	3min11s=37: 47 à 40:58	Cafétéria	E9,A	Moyenne	Modifier planning: nombre de week end travaillés/mois et horaires d'ouverture station	Interview	O
116		04/03/2011	09h34	s = 03,34,40 à 0	Cafétéria	M,E9,A	Moyenne	Servir: Laver les tasses	Ordinaire	O
117		08/03/2011	07h14	1min08s = 14:40 à 15:48	Caisse	E9,A	Moyenne	Travailler le week end: les tâches de travail et sous effectif	Interview	O
118	1	08/03/2011	10h14	23min12s 3min22s= 37:05 à 40:27	Cafétéria	M,E9,A	Moyenne	Changer les prix carburant (franchiseur)	Interview	O
119	1	08/03/2011	10h37	37:05 à 40:27	Bureau	M,A	Bonne	Gestion du planning (Manager) :vacances, repos...	ordinaire	O
120		08/03/2011	10h41	6min20s =41:11 à 47:31	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Discuter : la Journée de la femme ne pas oublier la tienne	Interview	O
121		08/03/2011	10h48	4min08s= 48:22 à 52:30	Cafétéria	Clients,E1,A	moyenne	Servir: Beaucoup de clients	ordinaire	N
122		08/03/2011	10h53	9min09s=53: 47à 01:01:56	Caisse	E1,A	Moyenne	Modifier le planning : vacances, repos	ordinaire	O

123	08/03/2011	11h25	8min41s=01:25:35 à 01:34:16 2min00s=01:34:17 à 01:36:17	Caisse	E9,A, M, G4	Moyenne	Modifier planning: réunion de personnel	ordinaire	planning	O
124	08/03/2011	11h34	2min00s=01:34:17 à 01:36:17	Caisse	Client, A	Bonne	Vendre: tapez le code et demander une facture	ordinaire	facture	O
125	08/03/2011	11h36	1min52s	Cafétéria	G4,A	Moyenne	Demander d'appliquer une remise sur viennoiseries pour employés	ordinaire	remise	O
126	08/03/2011	11h43	1min25s=43:50 à 45:15 2min43s=55:30 à 58:17	Piste	Client, A	Moyenne	Libérer la pompe: Interdire le téléphone sur la zone de distribution	ordinaire	règle	O
127	08/03/2011	11h55	2min43s=55:30 à 58:17	Cafétéria	E1, Client	Moyenne	Discussion sur respect des gens et soi-même	ordinaire		N
128	08/03/2011	12h11	1min02s	Caisse	E1,E9	Moyenne	Un objet perdu : des lunettes	ordinaire		N
129	08/03/2011	12h48	1min05s	Cafétéria	E9, A	Moyenne	Servir: formation aux types de cafés	ordinaire		O
130	1 08/03/2011	13h25	4min34s=25:20 à 29:54 6min30s=37:22 à 43:52	Bureau	E1,M,A	Bonne	sous effectif, faire du chiffre le week end, planning	ordinaire	planning	Oui
131	1 08/03/2011	13h37	6min30s=37:22 à 43:52	Bureau	M,A	Bonne	Colère du franchisé:	Interview		O
132	08/03/2011	13h45	31min45s=03:45:30 à 04:17:15	Caisse	E1, M, E8, E5	Moyenne	Relève: ouvrir le quart	ordinaire	feuille de quart	O
133	1 10/03/2011	11h03	48min23s	Caisse, Boutique et Cafétéria	M,E9,A	Mauvaise	Fournir: commander Sdw; le chiffre progresse; absences, arrangements planning	ordinaire		O
134	13/03/2011	12h17	5min23s=09:33 à 14:56 5min15s=00:00 à 05:15	Cafétéria	E3,M	Mauvaise	Mauvaise qualité d'enregistrement	ordinaire		N
135	1 14/03/2011	8h00	5min15s=00:00 à 05:15	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Contrôler: Visite du chef de secteur	Interview	procédure nettoyage	Oui
136	1 14/03/2011	8h37m	4min35s	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Refuser cartes pétrolières (par le franchiseur): les employés face aux clients mécontents	Interview		O
137	1 14/03/2011	9h34m	1min36s=34:14 à 35:50 5min10s=35:50 à 41:00	Caisse	E1,Client	bonne	Partager Piste: zones PL/VL	ordinaire	Partage piste	Oui
138	14/03/2011	9h35	5min10s=35:50 à 41:00	Cafétéria	Client, E1,A	Moyenne	Discuter avec clients	ordinaire		N
139	14/03/2011	10h49	41s=01:49:49 à 01:50:30 12min06s=02:01:16 à 02:13:22	Caisse	Client,A	Moyenne	Refuser la carte pétrolière	ordinaire		O
140	14/03/2011	11h01	12min06s=02:01:16 à 02:13:22	Caisse	M,A	Bonne	Appeler le franchiseur: assistance techniques (Help desk) Coupure électrique: cartes à autorisation ne passent pas	ordinaire		O
141	14/03/2011	11h23	2min15s=23:40à25:55	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Travailler le week-end: les horaires et le renfort	interview	planning	O
142	14/03/2011	11h40	2min15s=40:15 à 42:30	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: Commander le bon nombre de sandwiches	ordinaire		O
143	1 14/03/2011	10h36	25min50s	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Fournir: mise en rayon non faite la nuit	Interview	Procédure travail de nuit	N
144	2 14/03/2011	11h51m	06min11s=00:00 à 06:11	Bureau	M,A	Bonne	Vendre: problème de coupures électriques et d'encaissement cartes à autorisation. Fournir: commander: produits manquants.	Ordinaire		O

145	2	14/03/2011	12h10	11min29s=10:14 à 21:43	M, représentant t commercial	Boutique	Moyenne	Imposer les fournisseurs (franchiseur): le cas de la gestion de la cafétéria	ordinaire	contrat de franchise	Oui
146		14/03/2011	12h22	28s=22:50 à 23:18s	M,A	Caisse	Bonne	Vendre et Servir: les produits bon marché: les boxes des pates	ordinaire		O
147	2	14/03/2011	12h23	6min47s=23:30 à 30:17	M,A	Bureau	Bonne	Travailler le week-end, Fournir: Passer la commande sandwiches	Interview	planning	O
148	2	14/03/2011	12h37	2min31s=37:24 à 39:55	E1,A	Cafétéria	Moyenne	Servir: aider son collègue	ordinaire		O
149	2	14/03/2011	12h40	3min38s=40:52 à 44:30	Clients, M, A	Cafétéria	moyenne	Servir: indiquer les toilettes, chauffer repas bébé au micro-ondes	ordinaire	Charte GP	O
150	2	14/03/2011	12h47	50s=47:00à47:50	client, A	Caisse	Moyenne	Vendre: durée opération d'encaissement	ordinaire		O
151	2	14/03/2011	12h56	7min06s=56:54à01:04:00	E1,M	Cafétéria	Mauvaise	Servir: besoin d'un renfort pour le bus prévu (sous effectif)	ordinaire		O
152	3	14/03/2011	13h08	57min47	M,E1,A	cafétéria et Caisse	Moyenne	Contrôler le franchisé: Visite du RD (GP2), affiches cafétéria, propreté, critiques	ordinaire		O
153	3	14/03/2011	14h03	6min17s=01:03:39à01:10:22	M,E1,E3,E5,A	Caisse	Moyenne	Travailler le week end: la relève, vente des sandwiches en promo, le prépalement	ordinaire		O
154	1	15/03/2011	14h12	2h02m00s	Formateur GP2, M,E3,E5,E6,E8,A	Cafétéria	Bonne	Formation caisses: Solutionner divers problèmes urgents :-touche: voulez-vous enregistrer la transaction: écart de caisse- ouverture terroire-mise à jour la nuit- pas de symbole rappel une transaction non encaissée: client aux toilettes- corriger la dernière transaction- 2logiciels différents un fait les caisses l'autre les pompes,- Employés: pourquoi? 2écrans- informaticien doit passer 6 mois derrière une caisse pour faire un programme- une remise de 20%- les PSP- prépalement ne prend pas la virgule- pompe absente: redémarrer, réarmer les pompes.	formation		Oui
155	1	16/03/2011	10h00m	05min02s	M,A	Bureau	Bonne	Relever: Préparer le fonds caisse avant l'heure pour partir à l'heure, conflit M/E1.	Interview	planning	O
156		16/03/2011	10h15	2min03s=15:53à17:56	Client, A	Caisse	Bonne	Refuser chèques	Ordinaire	règle	Sélectionnée
157	1	16/03/2011	10h46	6min58s=46:00à52:58	E1,A	Cafétéria	Moyenne	Relever: Préparer le fonds caisse avant l'heure pour partir à l'heure, conflit M/E1.	Interview	planning	O
158		16:03:2011	11h47	5min57s=01:47:03à01:53:00	M,A	Caisse	mauvaise	Fournir: organiser la boutique: présentoir, rayon, pas de gondoles (Franchiseur)	interview		Oui
159	1	16/03/2011	11h56	1min21s=01:56:09 à 01:57:30	M,E1	Boutique	Bonne	Relever: Réconciliation M et E1.	ordinaire	planning	Oui
160		16/03/2011	12h07	4min10s=02:07:45à 02:11:55	M,A	Boutique	Moyenne	Fournir et vendre: organiser la boutique et la caisse	ordinaire	L62&L63	Oui



161	1	16/03/2011	12h47	12min04s =02:47:26à 02:59:30 05min00s =03:07:20 à 03:12:20	Boutique	M,A	Moyenne	Stocker, Ranger, Fournir: en période des vacances, Organiser réserve, boutique, remplir les rayons, étiquettes, réduire, étaler.	ordinaire	planogramme	Oui
162	1	16/03/2011	13h03	=03:07:20 à 03:12:20	Réserve	M,A	Mauvaise	Servir: Préparer la commande café, la relation fournisseur	ordinaire		N
163	1	16/03/2011	13h03	1min50s=03:23:20 à 03:25:10	Boutique	M,A	Moyenne	Payer les salaires: G3 distribue une prime de l'ancien exercice	interview		O
164		16/03/2011	13h27	12min04s=03:27:56à03:40:00	Réserve	Livreur,A,M	moyenne	Fournir et Stocker : Palette à placer dans la cafétéria, pas de place dans la réserve.	ordinaire		O
165		16/03/2011	14h15	2min10s =04:15:10à 04:17:20	Caisse	M,A	moyenne	préparer la relève, Formation caisse: 2 systèmes différents	ordinaire		O
166	1	16/03/2011	14h48	1min37s= 4:48:23 à 05:00:00	Caisse	M,A	Moyenne	Contrôler le franchisé (le franchiseur) : Critiques mais pas de priorités, la porte (ne ferme pas) et le tapis (sale).	Interview	L60	O
167	1	17/03/2011	9h15	3min40s =15:00à18:40	Cafétéria	E3,A	Moyenne	Payer les salaires: Primes de l'ancien franchisé arrivées mais pas ceux de l'actuel	Interview		O
168		17/03/2011	9h18	9min51s =18:44à28:35	Cafétéria	Clients, E3,A	Moyenne	Servir : Café, Viennoiseries, sandwichs+ Vendre à la Caisse: carburant, factures	ordinaire		O
169	1	17/03/2011	9h29	11min50s=28:50à40:40	Boutique et Caisse	M,A	Moyenne	Fournir: implantation des bonbons en rayon	ordinaire		Oui
170		17/03/2011	9h42	1min13s=42:00à43:13 14min15s=53:10à	Caisse	Cliente,A	Bonne	Renseigner la direction à une cliente	ordinaire		O
171	1	17/03/2011	10h53	14min15s=53:10à 01:08:00	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: implantation des bonbons en rayon	ordinaire		Oui
172		17/03/2011	11h19	10min00s =01:19:20à01:29:20	Bureau et Caisse	M,A,E3	Moyenne	Fournir: problème de commande de sandwiches non validée.Sous effectif et urgence.	ordinaire		O
173		17/03/2011	11h50	2min08s=01:50:00à 01:52:08	Réserve	Livreur1,A,M	Moyenne	Fournir : Contrôler la livraison	ordinaire		O
174		17/03/2011	12h35	2min30s=02:35:20à02:37:50	Caisse	Livreur2, A	Moyenne	Fournir: livraison arrivée	ordinaire		N
175		17/03/2011	13h12	3min31s=03:12:06à03:15:37	Caisse	M,A	moyenne	Nettoyer: en sous effectif c'est impossible, urgence d'embaucher (renfort).	ordinaire	planning	Oui
176		17/03/2011	13h21	4min38s =03:21:32à03:26:10	Cafétéria	M,E3,A	Moyenne	Contrôler le franchisé: les attentes de la station, réparer les toilettes, les travaux...	ordinaire		O
177	1	17/03/2011	14h26	1min03s=04:26:43à04:27:47	Caisse	M,E3,A	Moyenne	Organiser bureau, les références fournisseurs et produits	ordinaire		O
178	1	20/03/2011	08h45	124s =22:00à2	Bureau	M,A	Bonne	Progression des chiffres et absence maladie injustifiée de E6	interview		O

179	1	21/03/2011	8h20	3min44s	Cafétéria	M,E9	mauvaise	Mettre les affaires personnels dans le vestiaire (ordre de M)	ordinaire	Client mystère	O
180	1	21/03/2011	8h25	10min05s	Caisse	M,A	Moyenne	M informe franchisé du départ de E9 pour déposer plainte	Interview		O
181	1	21/03/2011	9h15	20min00s	Cafétéria	M,A	Bonne	M: problème de connexion TPV du 18mars2011 et problèmes avec les clients	Interview		O
182	1	21/03/2011	9h36	13min20s	Caisse	M,A	Bonne	Contrôler le franchisé: le contrôle concédant autoroute. Fournir:	Interview		O
183	1	21/03/2011	11h12	3min12s	Caisse	M,A	Bonne	Vendre: Problème de connexion TPE et gestion de la situation	Interview		N
184	1	22/03/2011	8h32	2min50s	Caisse	M,A	Moyenne	Exigences du manager: entre franchisé et employés	Interview		O
185	1	22/03/2011	8h38	8min31s	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir (Franchiseur): Fournisseur référencé réduit la gamme des produits et effet sur le rayonnage magasin	Interview		O
186	1	22/03/2011	8h43	3min00s	Bureau	M,A	bonne	ordre de M: n'est pas exécuté	Interview		O
187	1	22/03/2011	9h05	7min00s	Boutique	M,E1,A	Moyenne	A: rayonnage et remplacement d'employée	Interview		O
188	1	22/03/2011	14h14	45s	Caisse	M,E9	Moyenne	Entretenir zone de distribution: Ordre indirect: les sacs poubelles sont-ils trop petits.	ordinaire		O
189	1	23/03/2011	10h08min	14min33s	Bureau	M,A	Bonne	M: personne ne prend d'initiales/prime qualité	Interview		O
190	1	23/03/2011	11h31	23min00s	Boutique	M,A,E1	Moyenne	Caisses en négatif sur le mois (Manager)	ordinaire		N
191	1	25/03/2011	07h35	08min54s	Cafétéria	M, A, Client manager	bonne	L'organisation d'autres station (autre Manager)	ordinaire		O
192	1	30/03/2011	08h00	05s= 00,10à	Cafétéria	E1,A	Bonne	Conflit E1 et M: Partir à l'heure	Interview	Planning	O
193		31/03/2011	10h06m	= 04,06,14 à	Réserve	M,A	Moyenne	Conflit: Franchisé/Franchiseur	Interview	Factures et prélèvements	O
194		31/03/2011	11h57	6min56s= 04,57,00à05,03,56	Caisse	M, E1, A	Bonne	Embaucher: urgence	ordinaire-Inter view	Planning	O
195		01/04/2011	9h31	3min52s =31:00à34:52	Caisse	M,A	Moyenne	Modifier planning: rajouter des AM aux employés de nuits	interview	planning	O
196		01/04/2011	9h38	1min02s =38:10à39:12	Caisse	Cliente,A	Moyenne	Refuser le chèque : aucun problème	ordinaire	règle	O
197		01/04/2011	9h43	2min54s =43:06à46:00	Cafétéria	M,A	Mauvaise	Servir: absence de la société intermédiaire de gestion cafétéria	Interview		O
198		01.04/2011	10h11	1min45s =01:11:22à01:12:07	Cafétéria	M,A	Moyenne	Vendre, fournir, mise en rayon, Servir: est aussi le travail du Manager en sous-effectif.	ordinaire		O
199		01/04/2011	10h13	52s =01:13:05à01:13:57	Caisse	Client,A	Moyenne	Vendre: Carte bancaire périmée, le client abandonne les articles	ordinaire		O
200		01/04/2011	10h18	47s =01:18:53à01:19:40	Cafétéria	M,A	Bonne	Nettoyer: les meubles de la boutique et cafétéria (Manager: c'est possible)	ordinaire		O
201		01/04/2011	10h26	1min30s =03:26:20à03:27:50	Caisse	M,A	Moyenne	Servir: un Bus viendra à 11h15 à la mauvaise heure	ordinaire		O
202		02/04/2011	9h16	in36s=16,14à18	Caisse	Client,M,A	Bonne	Partager zone distribution, Payer CB, faire au franchisé	Ordinaire	PL/VL	
203	1	13/04/2011	11h04	1min40s	Bureau	M,A	bonne	Travailler le week end : E1 exige week end	Interview	planning	O
204	1	13/04/2011	11h13	3min30s	Caisse	E1,A	Moyenne	Travailler la semaine: jours de repos non consécutifs	Interview	Client mystère, prescription des	O
205	1	04/05/2011	8h07	46= 03,25,20à03	Cafétéria et Cuisine	E1,E4	Moyenne	Faire des collègues	Ordinaire	118, 110, 122	O
206	1	04/05/2011	10h27	7min12s	Parking	E1,A	Moyenne	Sous effectif et tâches matin et soir	Interview	toilettes, procédures de travail	O
207		15/05/2011	11h47	3min10s	Boutique	M,E5,E3	Moyenne	Contrôler le franchisé: Visite du chef de secteur	ordinaire	fiche visite chef de secteur	O

Avril

Mai



232	21/12/2011	08h03	8min42s =02:03:14à02:11:56	Boutique et Bureau	M,A	Moyenne	Fournir: demander plus de temps au fournisseur pour passer la commande sdw sur internet	ordinaire	Oui
233	21/12/2011	08h12	17min06s =02:12:04à02:29:10	Bureau	M,A	Bonne	Modifier planning: En fonction des souhaits de chacun (équité impossible); Fournir: livraison passe d'abord par la boutique, ensuite, réserve.	Interview	O
234	21/12/2011	09h02	15min22s =03:16:50à03:32:12	Extérieur: Canalisati on et regards toilettes	E1,A	Mauvaise	Nettoyer les toilettes: extra-activité: problème de papier les canalisations sont bloquées: ouvrir et déboucher les regards	ordinaire	O
235	21/12/2011	10h03	7min46s =04:03:30à04:11:16	Caisse	M,A	Moyenne	Travailler pour les autres: Manager: les annuités de la retraite accomplies.	Interview	O
236	21/12/2011	10h34	4min51s =04:34:00à04:38:51	Caisse	M,E1,E4,A	Moyenne	Partager Piste: déplacer un VL de la zone PL.	ordinaire	O
237	22/12/2011	13h00	4min40s=00:20à5:00	Caisse	Client, A	Bonne	Inform er: Un client dit beaucoup de neige, beaucoup de monde dans les stations de ski (effet les retours)	ordinaire	O
238	22/12/2011	13h21	3min30s =21:30à24:00	Caisse	E1,A	Moyenne	relève: fermeture de quart	ordinaire	N
239	22/12/2011	13h33	35s=33:40à34:15	Cafétéria	Client, A	Moyenne	Inform er la station : la neige à GAP (prévoir beaucoup de monde)	ordinaire	O
240	22/12/2011	13h34	1min39s =34:17à35:49	Caisse	M,A	Bonne	Entretenir: informer le manager que le compresseur se met hors service	conversation téléphonique	O
241	22/12/2011	13h39	2min02s=39:04à41:58	Caisse	Client, A	Bonne	Partager Piste: Préparation d'un client au PL	ordinaire	O
242	22/12/2011	13h55	10min14s =48:46à59:00	Caisse	M,E4,E1,E3,E7	Moyenne	relève: noter les saucisses périmées, le manager travaille dimanche.	ordinaire	O
243	23/12/2011	14h00	7min27s =00:13à07:40	Cafétéria	E3, E7/Client,A	Moyenne	s'absenter: les raisons des employés	ordinaire	Oui
244	23/12/2011	14h26	37min23s =21:00à58:23	Cafétéria	ancienne employée, A	Moyenne	Discuter avec une ancienne employée	Interview	N
245	23/12/2011	14h34	2min05s =34:30à36:35	Cafétéria	E7,A	Moyenne	Nettoyer toilettes: déboucher les regards	ordinaire	O
246	23/12/2011	14h54	15min33s=54:40à01:10:13	Cafétéria	E7,A	Moyenne	Nettoyer toilettes: déboucher les regards	ordinaire	O
247	02/01/2012	09h00	3min07s=03:30à06:37	Caisse	M,Client,E1	Moyenne	Refuser Chèques	ordinaire	Sélectionnée
248	02/01/2012	09h07	6min17s =07:00à13:17	Caisse	E4,M,A	Moyenne	Fournir: S'inquiéter pour les ventes sandwiches pour les retours de neige, Modifier Planning	ordinaire	Oui

Décembre

249	27	02/01/2012	09h13	46s =13:14à14:00	Cafétéria	Clients,M,A	Moyenne	Servir: M offre le café à des habitués	ordinaire	O
250	27	02/01/2012	9h16	11min20s=16:30à27:50	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: Passer une petite commande après les vacances, faire la rotation des produits	ordinaire	O
251	27	02/01/2012	9h42	9min50s =42:10à51:00	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: Adresser commande au fournisseur (appel tél pour promos et présentoir)	ordinaire	O
252	27	02/01/2012	10h25	3min00s= 01:25:00à01:28:00	Bureau	M,A	Bonne	Fournir et Servir: comparaison CA sdw et CA cafétéria	ordinaire	O
253	27	02/01/2012	10h29	5min46s =01:29:14à01:35:00	Bureau	M,A	Bonne	La relation franchisé/manager/employés: le franchisé accuse le Manager de cacher des choses à propos des employés	Interview	O
254	27	02/01/2012	10h36	10min20s =01:36:30à01:46:10	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: La commande et demande du présentoir au fournisseur.	ordinaire	O
255	27	02/01/2012	10h51	1min12s =01:51:12à01:52:24	Caisse	M,E8,A	Moyenne	Fournir: Manager s'inquiète pour les ventes sdw après les vacances	ordinaire	O
256	27	02/01/2012	11h15	27s =02:15:59à02:16:26	Cafétéria	E4,E8	Moyenne	Fournir et Servir: Favoriser la vente des sdw par ne pas faire de plats chaud ni de sandwiches à la cafétéria.	ordinaire	Oui
257	28	04/01/2012	06h02	15min18s =02:48à18:06	Cafétéria	Routiers, E1,A	Moyenne	Travailler jours fériés: se plaindre des horaires de travail du 31 et 1er de 9hà17h	ordinaire	O
258	28	04/01/2012	06h18	2min32s =18:28à21:00	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Travailler avec un collègue: tâches faites/non faites	interview	O
259	28	04/01/2012	06h22	3min24s =22:00à25:24	Caisse	E1,A	Moyenne	Modifier planning: Employés et relation client, répartir des tâches, préférence matin et AM	interview	Oui
260	28	04/01/2012	06h31	4min42s=31:38à36:20	Cafétéria	Client, E1,A	Moyenne	Prévisions: Moins de clients, stations de ski vides, il fait chaud	interview	N
261	08h11	04/01/2012	08h11	51s=11,30 à 11,31	Caisse	E1, E4	Moyenne	Modifier Planning: négociation	Ordinaire	O
262	28	04/01/2012	08h59	3min30s = 22:00 à 25:30	Cafétéria	E1, A	Moyenne	Vendre: initiative des employés	Interview	O
263	28	04/01/2012	09h02	1min08s =01:02:12à01:03:20	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Préparer la relève: problème de caisse remplie de monnaie (E6)	Interview	O
264	28	04/01/2012	09h03	2min42s =01:01:48à01:04:30	Cafétéria	Client, E1	Moyenne	Servir: et expliquer café noisette	ordinaire	O
265	29	04/01/2012	10h06	in24s=06,36à1:06	Cafétéria et Caisse	E1,A	Bonne	Contrôler: Contrôle entre employés, Ordre direct et indirect du Manager	Interview	O

266	33	04/01/2012	11h27	40s= 1,27,10à1,	Bureau	M,A	Bonne	Faire-faire: Prélèvement prévisionnel du franchiseur et effet retardement des salaires	Interview	Contrat de franchise/contrat de travail	I17, I37	O
266	7	04/01/2012	13h16	1min30s =16:30à 18:00	Caisse	E1,E4,A	Moyenne	Préparer la relève: changement de quart, fond de caisse, autorisation ou refus de prendre la monnaie de la caisse	ordinaire			O
267		01/02/2012	09h00	3min10 =00:30à03:40	Boutique	M,A	Moyenne	Changer les prix (Totem), absence du franchisé, Neige: Manager bloquée dans la station	interview			O
268	50	01/02/2012	11h12	14s= 1,12,56 à 1	Cafétéria	M,E1	Moyenne	Servir: faire-faire du Manager et faire-voir de E1	Ordinaire	Factures et prélèvements	I17, I36,	O
269	50	01/02/2012	13h20	6s= 01,14,07à0	Cafétéria	M,E1	Moyenne	Payer salaires: salaires retardés	Ordinaire	Bulletin salaire, prélèvements du franchiseur		
270	52	08/02/2012	10h36	0s= 1,36,00à1	Cafétéria et Caisse	M,E5,A	Moyenne	Faire-faire: Retourner DVD (Manager) et réparer chauffage (Franchiseur)	Interview	mail à GP2		O
271	52	08/02/2012	11h16	s = 2:23:54 à	Caisse	Client,A,M	Moyenne	Refuser Chèque	Ordinaire	Affiche		Sélectionnée
272	52	08/02/2012	11h23	1min46s=2,29 20à2,31,06	Caisse	M,A	Bonne	Contrôler le franchisé: Visite du chef de secteur	Ordinaire	règle, planning, fiche visite chef de secteur,	I1,2,I11	O
273	52	08/02/2012	09h11	19s=02 :40:11 à 02 :40:30	Caisse	M,E5	Moyenne	Nettoyer Piste et cafétéria	Ordinaire	Prescription tâches, consignes, client mystère		Sélectionnée
274	53	09/02/2012	10h07	5min02s =01:07:10à01 :12:12	Bureau	M,A	Bonne	Payer salaires: Conditions de travail: neige+porte ne ferme pas, le chauffage ne fonctionne pas: 7°intérieur , Toilettes hors service (franchiseur/Concédant autoroute).	Interview			Oui
275	53	09/02/2012	10h17	40s =01:17:25à01 :18:05	Caisse	E3,A	Moyenne	Payer salaire: Paiement retardé et en chèque, employés en colère	Interview			O
276	53	09/02/2012	10h18	1min56s =01:18:07 à 01:20:03	Cafétéria	Client, E3,A	Bonne	Travailler: Conditions (pas de chauffage, pas de café, pas de toilettes, l'eau a gelée)	ordinaire			O
277	53	09/02/2012	12h56	1h11min27s =03:56:33à05 :07:00	Boutique	M,E3,A	Moyenne	Absence du franchisé: Indisponibilité (problème de canalisation d'eau pétée, absence maintenance, absence chef secteur...)	ordinaire			Oui
278	54	13/02/2012	06h20	1min20s =20:00à21:20	Cafétéria	E4,A	Bonne	Travailler: conditions: le week-end et les jours de repos non consécutifs	interview			Oui
279	56	13/02/2012	11h06	9min26s =06:34à16:00	Caisse	Technicien ,M,E4,A	Mauvaise	Réparer le chauffage	ordinaire			O
280	56	13/02/2012	11h19	2min48s =19:27à22:15	Réserve	M,A	Mauvaise	Absence du franchisé: salaires retardés, absences employé en arrêt maladie	interview			O
281	1	03/03/2012	6h12m	17min40s 13min22s	Caisse	E9,A	Mauvaise	Travailler: conditions, travail pénible	interview	Planning		O
283	1	05/03/2012	08h27	=07:28à21:00	Caisse et Piste	Client,A	Moyenne	Demander ouverture du portail par un client	ordinaire	règle (réseau)		O
284	1	05/03/2012	8h46	6min50s =26:40à33:30	Bureau	M,A	Bonne	Travailler le week end: sous effectif (pas de renfort), passer une commande sdw, demander monnaie pour caisse	ordinaire			O
285	1	05/03/2012	09h00	1min16s =40:24à41:40	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: Réduire la gamme sdw (fournisseur), suivre planogramme des sdw (franchiseur), les étiquettes ne sont pas en face (franchiseur et concédant)	ordinaire			O

286	1	05/03/2012	09h03	46s	Caisse	Client, A	Bonne	Vendre et servir: la relation client, une cliente demande des nouvelles de E1 (mutée à station2)		ordinaire	O
287	1	05/03/2012	09h13	6min39s =53:21à01:00:00	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir et Servir: Réduire la gamme sdw (fournisseur), bcp de monde les samedis et sous effectif		ordinaire	Oui
288	1	05/03/2012	09h32	2min46s =01:32:00à01:34:46	Cafétéria	M,A	Moyenne	Payer salaires: salaires retardés (franchise). Fournir: Ne pas faire de commande sdw (rayon plein), programmer les commandes pendant congé du manager.		Ordinaire	Oui
289	1	05/03/2012	10h21	7min06s=02:01:50à02:08:56	Boutique	M,E7,A	Moyenne	Nettoyer toilettes: Dysfonctionnement, ouverture toilettes handicapés		Ordinaire	Oui
290	1	07/03/2012	8h35	6min27s =45:25à51:52	Bureau	M,A	Bonne	Fournir et Servir: réduire la gamme sdw, utiliser les petites cuillères en plastique, programmer une bonne commande pour vendre		Ordinaire	Oui
291	1	07/03/2012	8h42	21min45s =52:29à01:14:14	Bureau	M,A	Bonne	Embaucher : Le manager travaille 7/7, urgence saison forte, impossibilité de faire toutes les tâches, pas d'heures supplémentaires		Interview	Oui
292	1	10/03/2012	10h00	13min50s=00:00à 13:50	Cafétéria, Piste et Toilettes	E23, E7,A	Moyenne	Nettoyer les toilettes: formation d'un employé, mettre le panneau nettoyage en cours		ordinaire	Oui
293	1	02/04/2012	08h00	35min00s=00:30à35:30	Bureau	M,A	Bonne	Modifier planning: E1 a travaillé AM et matin, Programmer les commandes pendant congé du manager		ordinaire	Oui
294	1	02/04/2012	08h40	2min08s =40:52à43:00	Boutique	Réparateur, M,A	Moyenne	Réparer la porte boutique		ordinaire	O
295	2	04/04/2012	08h50	8min40s=50:40à59:20	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: Programmer commande Sdw, sous effectif		ordinaire	O
296	2	04/04/2012	12h02	7min20s =04:02:06à04:09:26	Boutique	M,A	Moyenne	Travail du Manager: livraison reçue, créer les prix. Vole dans station: employé a fait des retours sur articles (2000euros volés sur 6mois de travail)		Ordinaire	O
297	1	11/04/2012	09h16	1min54s=01:16:20à01:18:14	Cafétéria	Client, E4,A	Moyenne	Augmenter les prix carburant (Franchiseur): les clients en colère		interview	O
298	1	18/04/2012	8h32	29min46s=32:50à01:01:35	Bureau	M,A	Bonne	Démission du franchisé et d'un employé accusé pour vole		interview & conv tél	O
299	1	18/04/2012	09h37	5min30s =01:37:55à01:43:25	Caisse	M,E3,A	Bonne	Vendre: Annoncer mise en vente des journaux à partir de mardi		ordinaire	O
300	2	25/04/2012	08h03	18min47s =03:33à22:00	Caisse	E4,M,A	Bonne	Contrôler le franchisé: Visite chef secteur: nettoyer, fournir, entretenir (tondre la pelouse).		ordinaire	Oui
301	1	01/05/2012	06h00	1min58s =00:00à01:58	Caisse	E4,A	Moyenne	Payer salaire: Erreur d'encaissemt sur un PL/sanction: non attribution de la prime qualité.		interview	O
302	4	01/06/2012	09h01	04min29s =00:32,15 à 00,36,44	Caisse	M,E3	Moyenne	Entretienr espace vert:Tondre la pelouse (Franchiseur)		ordinaire	O
303	4	01/06/2012	9h27	53s=01,01,30à01,02,23	Caisse	Client, E3	Bonne	Refuser chèques (accepté)		Ordinaire	
304	3	01/06/2012	10h00	02min10s=00,00 à 02,10	Caisse	M,E3	Bonne	Déménager les meubles (franchiseur), Manager: ne pas faire le faire-faire		ordinaire	M

Mars

Avril

Mai

305	5	01/06/2012	13h48	14s = 27,50 à	Caisse	E3,E2	Moyenne	Relève: attendre la fin de quart	Ordinaire	Planning	M
306		01/06/2012	13h59	s= 38,15à39,	Caisse	M,E3	Moyenne	Modifier le Planning: les repos	Ordinaire	planning	M
307	1	13/06/2012	08h20	00,00à01,49	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: Commander sandwiches	Ordinaire	Bon commande	
308	1	13/06/2012	08h23	03,36à04,36	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: Commander sandwiches	Ordinaire	Bon commande	
309	1	13/06/2012	08h25	s= 04,36à05,	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: Commander Ethylotest: montant minimum fournisseur référencé	Ordinaire	Bon commande	
310	2	13/06/2012	14h00	5s =00,38à1,5	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: affiche promo et produits manquants	Ordinaire	affiche, Bon de livraison, clt mystère	O
311	2	12/07/2012	14h17	15min38s= 00,25 à 16,03	Cafétéria	A, E1,E3,E4,E5, E6	Moyenne	Présentation du nouveau franchisé	Réunion		M
312	2	12/07/2012	14h40	55s= 16,15 à	Cafétéria	G4,E1,E6	Moyenne	La franchise en disparition: le poids du franchisé	Réunion	contrat de franchise	O
313	2	12/07/2012	15h07	n24s= 22,36à	Cafétéria	E1,E6	Moyenne	Tâche supplémentaires, réduction d'effectifs, contrôle	Réunion	contrat de travail	O
314	2	12/07/2012	15h14	22min44s= 36,22à58,06	Bureau	G4,G5, GP2 (DE et CS2)	Bonne	Présentation du nouveau franchisé: Rassurer, Planning, contrat franchise, clt mystère, contrôle réseau, visite chef secteur	Réunion	Planning, contrat franchise, client mystère, audit réseau, fiche de visite chef secteur	Oui
315		12/07/2012	15h36	8min06s= 01,05,31à1,13,37	Couloir	E3,E6,E7	Moyenne	Dire des employés sur le dit de la réunion	Réunion		M
316	2	16/07/2012	8h34	16min39s	Bureau	M,A	Bonne	Travail du Manager: conditions, ordinateur lent	ordinaire	Mail: changement de prix & commande fournisseur	O
317	3	16/07/2012	9h00	02min43s	Caisse	E3,M,A	Bonne	Réaction réunion 12 juillet	interview		O
318	6	16/07/2012	10h30	06min45	Bureau	M,A	Bonne	Réaction réunion 12 juillet, franchisé absent, Manager un poste crucial	Interview		O
319	1	17/07/2012	06h10	05min50s	Caisse	E3,E7,A	Bonne	Relève, société de gestion	Ordinaire		N
320	3	17/07/2012	13h35	10min20s	Bureau	M,A	Bonne	Demander intervention du Franchiseur: Assistance technique et réparation du réfrigérateur	Interview	Plan d'intervention	N
321	5	17/07/2012	14h05	04min20s	Caisse	M,E3	Mauvaise	Payer salaire: Masse salariale définie par le franchiseur	ordinaire	contrat	N
322	1	18/07/2012	06h00	12min18s	Caisse	E4,E7,A	Moyenne	Contrôler la station: Visite du Franchiseur (Directeur)+ Concédant réseau auroute	Ordinaire	Bon livraison	O
323	2	18/07/2012	8h00	4min40s	Bureau	M,A	Bonne	Manager: ordre de tout ce qu'il faut faire aujourd'hui (visite franchiseur)	Ordinaire	Commande	O
324	4	18/07/2012	9h15s	7min00s	Réserve	M,A	Bonne	Changer les prix: Mail du franchiseur	Interview	Mail: Prix carburant	O
325	4	18/07/2012	9h31	108s=39,52 à 4	Bureau	M,A	Bonne	Nettoyer toilettes et Entretenir: approvisionner la piste	Ordinaire	Feuilles des toilettes	Sélectionnée
326	4	18/07/2012	10h00	4min30s	Bureau	M,A	Bonne	Difficulté de trouver des managers de stations service	Interview	Feuilles des toilettes, Feuilles de nettoyage	O
327	5	18/07/2012	10h50	9min10s	Boutique	M,E1,A	Mauvaise	Problèmes à la station2 du Cluster	interview		N



328	8	18/07/2012	11h30	2min20s	Caisse	M,E4,A	Moyenne	Contrôler la station: pourquoi nursery fermée (Concédant d'autoraoute), Visite Franchiseur et concédant	Ordinaire	O
329	9	18/07/2012	12h15	6min42s	Réserve	G4,A	Moyenne	La franchise: Situation difficile des franchisés	Interview	O
330	10	18/07/2012	13h00	07min53s	Caisse	G4,A	Mauvaise	Payer salaires: Le coût de l'employé pour le franchisé. Concédant-franchiseur-franchisé: le cercle vicieux	Interview	O
331	3	23/07/2012	12h20	11min58s	Bureau	M,A	Bonne	Démision du franchisé : G4 a changé de métier, comparaison GP1etGP2, Départ de M et A	Interview	O
332	2	24/07/2012	9h23	1min15s	Caisse	M,A,E4	Moyenne	Le personnel, les tâches de travail	Ordinaire	O
333	5	24/07/2012	15h30	11min50s	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: relation avec fournisseur: formulation: "vous avez reçu" au lieu de "est-ce que vous avez reçu"	Ordinaire	O
334	6	25/07/2012	14h50	8min50s	Caisse	G4, E8,E3,E4,A	Moyenne	Démision des franchisés: Chez franchiseur GP2 enregistrement de beaucoup de démissions; démission du manager	Interview	O
335	7	25/07/2012	15h04	2min40s	Boutique	G4,A	Mauvaise	Contrat de franchise: le franchisé G4 manifeste son accord pour me donner le contrat	Interview	O
336	1	22/08/2012	08h25	05min38s	Boutique	M,A	Mauvaise	Gérer conflit (Manager): Conflit entre employés	interview	O
337	2	22/08/2012	09h00	04min36s	Caisse	E4,A	Moyenne	Conflits entre employés	Interview	O
338	3	22/08/2012	10h21	19min00s	Caisse	E4,E7,A	Moyenne	Modifier planning, M explique raison des ordres	Ordinaire	O
339	1	23/08/2012	09h20	49min00s	Caisse	M,A, informatique n	Mauvaise	Vendre: Problème TPE	ordinaire	N
340	3	23/08/2012	10h00	02min10s	Boutique	M,A	Mauvaise	Fournir: Problème mot de passe fournisseur	interview	N
341	4	23/08/2012	10h10	5min00s	Caisse	M,E4,A	Moyenne	Fournir: Problème fournisseur	ordinaire	N
342	5	23/08/2012	11H41	5min30s	Caisse	M,E4,A	Moyenne	Valorise les employés (Manager): auprès du franchisé	ordinaire	O
343	6	23/08/2012	12h20	10min30s	Boutique	M,A,livreur	Mauvaise	Conflit Manager et livreur bac sdw	ordinaire	N
344	2	27/08/2012	7h30	6min37s	Boutique	M2,A	Moyenne	Ordre direct: tâches à faire	Interview	O
345		12/09/2012			Bureau	G5,M3,A	Bonne	Entretien individuel	interview	
346	1	18/09/2012	8h45	11min25s	Bureau	M,A	Bonne	Rapporté sur un employé: remonter la chaîne hiérarchique	Interview	O
347	2	18/09/2012	11h21	03min00s	Bureau	M,A	Bonne	Répartir les tâches	Interview	N
348	3	18/09/2012	12h40	7min30s	Bureau	M,A	Bonne	Procédure monnaie à S2	Interview	N
349	1	19/09/2012	8h37	9min17s	Bureau	M,A	Bonne	Contrôler et afficher erreurs caisse à Station 2	Interview	O
350	2	19/09/2012	9h03	10min03s	Bureau	M,A	Bonne	Evaluer les employés: du temps de GP1	Interview	O
351	3	19/09/2012	9h39	1min50s	Bureau	M,A	Bonne	Evaluer les employés: afficher les erreurs de caisse à station2	Interview	N
352	4	19/09/2012	10h00	15min30s	Cafétéria	E5, A	Moyenne	Lourdeur des tâches avec GP1	Interview	O
353	1	24/09/2012	9h15s	03min40s	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: faire une petite commande (le déménagement)	ordinaire	N
354	3	24/09/2012	9h32	24min00s	Bureau	M,A	Bonne	Tâches de M2, hiérarchie retarde formation E3 devenir manager	Interview	O
355	1	25/09/2012	8h20	10min24s	Boutique et Bureau	M,A	Moyenne	Absence du franchisé: le même système: Indisponibilité des nouveaux responsables	Interview	O
356	2	25/09/2012	12h40	01h11m20	Cafétéria et Bureau	M, E5,E3, A	Moyenne	Gérer le planning en sous effectif, franchisé retarde la formation de E3	ordinaire	O
357	1	27/09/2012	08h00	3min20s	Bureau	M,A	Bonne	Visite du franchisé (CSG5): E3 et M	Ordinaire	O
358	2	27/09/2012	9h34	10min07s	Piste	CSG5, A	Moyenne	Rupture conventionnelle	Interview	O
359	3	27/09/2012	10h21	2min10s	Cafétéria	M,E3	Mauvaise	Former E3: nouveau Manager (caisses)	Ordinaire	O
360	4	27/09/2012	11h00	7min50s	Caisse	M, A	Moyenne	Le poste manager, des reproches à M (relation avec employés)	Interview	O

Aout

Septembre

361	5	27/09/2012	13h55	07min55s	Caisse	CSGS, A	Moyenne	Rupture conventionnelle de A	Interview	Contrat travail	O
362	7	01/10/2012	06h10	50s	Caisse	E4,A	Moyenne	Visite de M3 aujourd'hui	Interview		O
363	9	01/10/2012	08h37	4min10s	Bureau	M,A	Bonne	Affiches promos non reçues, rupture contrat de M	Ordinaire	contrat, Bon de commande	O
364	10	01/10/2012	09h51	7min50s	Bureau	M,A	nnne qualité aux	Dotation prdts d'entretiens, M3 a un challenge de chiffres impossible à réaliser, Suicide	Interview	Facture	OUI
365	11	01/10/2012	10h31	1min28s	Bureau	M,A	nnne qualité aux	M: le nouveau franchisé sait tout contrer, négociation rupture	Interview		Oui
366	12	01/10/2012	11h29	4min45s	Bureau	M, architecte	Bonne	Rénover la station: avancement des travaux	ordinaire		N
367	13	01/10/2012	12h40	2min40s	Boutique	M,A	Moyenne	Rénovation de la station: réduire les commandes pendant les travaux	Ordinaire		O
368	14	01/10/2012	13h00	02min15s	Bureau	M,A	Bonne	Fournir: les commandes de marchandises	ordinaire		N
369	15	01/10/2012	13h30	13min40s	Bureau	M,A	nnne qualité aux	Fournir: les commandes de marchandises	Interview		N
370	16	01/10/2012	14h02	10min55s	Bureau	M,A	Bonne	Evaluer les stocks carburant, tentative de Suicide M2 et recrutement M3	Interview		O
371	9	06/10/2012	08h00	3min17s	Cafétéria	E17,A	Mauvaise	Payer salaires (Franchisé): Annuler les primes (franchisé), pas de	Interview		O
372	1	07/10/2012	09h12	45s	Cafétéria	E17,A	Moyenne	Faire-faire (appliquer les règles) et les sanctions	Interview	Procédures	O
373	2	07/10/2012	09h14	03min25s	Cafétéria	E17,A	Moyenne	Faire du chiffre: le franchiseur comme le franchisé ont besoin des employés pour le faire	Interview		O
374	4	07/10/2012	12h20	22min00s	Caisse	E17,E8,A	Mauvaise	Préparer la réunion	Ordinaire		O
375	1	08/10/2012	09h11	05min30s	Bureau	M,A	Bonne	Négocier démission du Manager: congés non payé pour sa rupture	Interview	Contrat	Oui
376	2	08/10/2012	09h41	07min20s	Caisse	M,E3,A	Mauvaise	Négocier conditions de travail avec le franchisé: la liste des questions pour la réunion	ordinaire		O
377	2	08/10/2012	9h59	3min00s	Caisse	E3,A	Mauvaise	Désigner un porte parole pour de la réunion	Interview		O
378	3	08/10/2012	10h10	10min40s	Caisse	E3,M	Moyenne	Informmer les employés pour la réunion (Manager)	ordinaire		O
379	4	08/10/2012	12h30	05min20s	Caisse	E3,E4,A	Moyenne	Désigner porte parole pour la réunion et Liste des demandes	ordinaire		O
380	5	08/10/2012	13h10	6min40s	Caisse	M,E5,A	Moyenne	Nettoyer toilettes: Problèmes, E5 attend M pour tâches à faire	Ordinaire		O
381	1	09/10/2012	09h00	09min10s	Boutique	M,A	Moyenne	Déménagement pénible: sans règles précises	Ordinaire		O
382	2	09/10/2012	09h45	05min05s	Cafétéria	E3,A, gendarmes	Moyenne	Annoncer station fermée demain	ordinaire		N
383	3	09/10/2012	10h00	02min20s	Caisse	E3,A	Moyenne	Formation avec M	Interview		N
384	5	09/10/2012	11h13	36min05s	Boutique	M,A,E3	Moyenne	Négocier démission du Manager: Congés impayés	Interview	Contrat	O
385	6	09/10/2012	13h30	09min20s	Caisse	E3,A	Mauvaise	Payer les salaire: Perte des primes	interview		N
386	7	09/10/2012	13h50	05min30s	Caisse	E4,E3,M,A	Moyenne	s'absenter pour maladie	ordinaire		O
387	8	09/10/2012	14h15	16min59s	Nlle station	M,A, électricien	Moyenne	Déménager les tables	Ordinaire		N
388	10	09/10/2012	15h11	15min08s	Caisse	E4,E3,A	Moyenne	Demander intervention du Franchiseur: Assistance technique	ordinaire		O
389	11	09/10/2012	15h46	14min20s	Caisse et Réserve	M,E3,E4,A	Moyenne	Déménager la chambre froide (Manager, ordre indirect)	ordinaire		O
390	12	09/10/2012	16h00	12min50s	Réserve	M,A, syndicat externe	Moyenne	Négocier la démission: la rupture conventionnelle	Interview	contrat	O
391	1	10/10/2012	06h30	2min05s	Caisse	E4,A	Bonne	Déménager	Interview		N
392	2	10/10/2012	07h20	04min00s	Caisse	M,E4	Moyenne	Annoncer station fermée au Concédant d'autoroute	ordinaire	Panneau autoroute	O

<b>393</b>	3	10/10/2012	07h31	1min30s	Caisse	M,A	Moyenne	Annoncer au concédant ouverture station que pour la vente du carburant	interview	Panneau autoroute	O
<b>394</b>	4	10/10/2012	7h56	5min20s	Caisse	M,E4,A	Moyenne	Réponse du Concédant: Afficher sur autoroute soit station ouverte soit fermée	ordinaire	Panneau autoroute	O
<b>395</b>	5	10/10/2012	8h19	03min10s	Réserve	M,A	Moyenne	Malentendu entre responsable station et M3 : l'information réseau	Interview	Panneau autoroute	O
<b>396</b>	6	10/10/2012	9h26	08min30s	Caisse, Boutique et nouveau bâtiment	M, E4, Commercial	Moyenne	Fournir: Commande Marchandise, Rénover: formation portes automatiques	ordinaire+inter view		N
<b>397</b>	7	10/10/2012	12h00	08min50s	Caisse	E8,E4,M,A	Mauvaise	Pas d'échange d'informations entre franchiseur et franchisé et manager	Ordinaire		N
<b>398</b>	8	10/10/2012	12h39	1min31s	Caisse	E4,A	Mauvaise	Préparer la réunion demain (les employés)	Ordinaire		N
<b>399</b>	3	11/10/2012	12h20	3min25s	Nouvelle Boutique	E3,M	Mauvaise	Indiquer les toilettes (Manager met un panneau, cause des travaux)	Ordinaire		O
<b>400</b>	4	11/10/2012	12h27	03min15s=00:00à03:15	Piste	E1,A	Bonne	Echos sur réunion à station 2: Prime tabac supprimé et remplacé par une prime exceptionnelle sur l'année	conversation téléphonique		O
<b>401</b>	4	11/10/2012	12h35	12min50s	Caisse	M,E3, A	Moyenne	Préparer la réunion: la liste des demandes et les primes	Ordinaire		O
<b>402</b>	6	11/10/2012	16h21	4min20s	Boutique	M,A	Moyenne	Payer les salaires: réduction des salaires, plus de contrôle	Interview		O
<b>403</b>	5	11/10/2012	14h15	02h14m31s	Bureau	G5, Ei, M3,A	Bonne	Modifier plannig: changement des horaires et congés...	Réunion	contrat, planning	O
<b>404</b>	1	12/10/2012	08h13	20s	Caisse	E5, client	Bonne	Annoncer le prix	Ordinaire		N
<b>405</b>	1	12/10/2012	08h14	1min30s	Caisse	E5, A	Bonne	Rupture de contrat	Interview		
<b>406</b>	1	12/10/2012	08h34	4min26	Boutique	M, A	Moyenne	Rupture de contrat	Intreview		
<b>407</b>	1	12/10/2012	08h41	3min55s	Piste	E3, E8, A	Moyenne	Rupture de contrat	Ordinaire		
<b>408</b>	1	16/10/2012	17h00	35min	Maison	E1,A	Bonne	Négociation: en faveur du franchisé, les employés ne parlent pas par peur de représailles	Conversation téléphonique	Contrat	O
<b>409</b>	1	31/10/2012	9h10	7min15s	Caisse	E8, A	Mauvaise	Demande de démission	Interview		N
<b>410</b>	1	31/10/2012	9h21	1min57	Nouvelle Boutique	M,M3	Mauvaise	Préparer le bureau	Ordinaire		
<b>411</b>	2	31/10/2012	15h00	36s	Boutique	E3, E5	Moyenne	Ancien bâtiment	Ordinaire		
<b>412</b>	2	31/10/2012	15h01	32s	Nouvelle Boutique	M, M3	Moyenne	Absence de E7	Ordinaire		
<b>413</b>	2	31/10/2012	15h22	1min33	Nouvelle Boutique	M, E3	Moyenne	Les absents	Ordinaire		
<b>414</b>	2	31/10/2012	15h28	2min06s	Nouvelle Boutique	M, E3,E5	Moyenne	Préparer le bureau	Ordinaire		
<b>415</b>	2	31/10/2012	15h30	11min50s	Nouvelle Boutique	M,M3,E3, E8, E5,A	Mauvaise	Demander une démission: rupture de contrat par un employé	Ordinaire	contrat	O
<b>416</b>	2	31/10/2012	16h00	01h40m00s	Bureau	M3,M,E3,E8, A	Bonne	Démisionner : Présence du responsable, fêter départ Manager, E3 annoncée nouveau Manager	Réunion	contrat	O

## Annexe I-2. Liste des interactions sélectionnées

Numéro interaction	Plage dictaphone	Date	Heure	Durée	Lieu	Participants	Condition d'enregistrement	Thème principal/ROUTINES	Type d'interaction	Actes langage	Documents cités	Autres interactions liées	Sélectionné pour retranscription
29	3	29/08/2010	9h34	1min15s	Caisse	E1,Cliant	Bonne	Refuser les chèques	ordinaire		règle	I11, I1,I2, I39	Sélectionnée
30	4	29/08/2010	9h35	1min10s	Caisse	E1,Cliant	Bonne	Refuser les chèques	ordinaire		règle	I1, I11,I39	Sélectionnée
44	4	13/10/2010	10h15	2h32min	Réserve	GP1,GP2,G3.	Moyenne	Présentation nouveau franchiseur et franchisé Faire-faire (franchiseur)	Réunion		contrat, planning		O
45	5	13/10/2010	12h49	1min40s	Réserve	M,RA,RD,CS,G4	Moyenne	:Tenus, propreté, équipe Faire-faire (franchisé): imposition congés	Réunion	Perlocutoire			
46	6	13/10/2010	12h52	45s	Cafétéria	M,E1,E2	Moyenne	Changer planning: nouveau franchisé, fournisseurs référencé et tâches du Manager	Ordinaire	Perlocutoire			O
50	6	19/12/2010	9h30	40s	Caisse	M,A	Bonne		Interview	Perlocutoire	planning, contrat		O
51	7	19/12/2010	11h00	53s	Cafétéria	M, E1	Bonne	Contrôler: installation des caméras par franchisé	Ordinaire	Perlocutoire			O
56	1	01/01/2011	8h17	7min19s	Cafétéria	A, E1	Moyenne	Conflit tâches matin et soir	Ordinaire		Planning		Oui
58	1	03/01/2011	10h11	3min12s	Bureau	M,A	Bonne	Changer planning Relève: fermeture journée comptable	Interview		Planning		O
62	1	13/01/2011	6h00	n42s=00,45s0.1	Caisse et Piste	E6,E1	Moyenne	Gérer les conflits: Servir, ranger, fournir	ordinaire		Lettre du Franchiseur, Planning		O
72		17/01/2011	15h21	10min12s	Bureau	M,A	Bonne		Ordinaire		Cahier de liaison	01/01/2011, I	Sélectionnée

80	22/02/2011	11h25	n40s=00,20à	Caisse	M, E1,A	Moyenne	Modifier Planning-mécontentement employés Servir: Faire les sandwiches Modifier le planning: Imposer 30 min de pause aux employés (franchisé)	ordinaire	Note de service: Direction	Oui
81	22/02/2011	13h25	101s=08,09à0	Cafétéria et Caisse	M,E9	Moyenne		Ordinaire	Perlocutoire Planning	Oui
112	04/03/2011	05h50	01min50s = 00:00 à 01:50	Piste	E6, A	Moyenne		Interview	Planning	O
116	04/03/2011	09h34	s = 03,34,40 à 0	Cafétéria	M,E9,A	Moyenne	Servir: Laver les tasses	Ordinaire	Perlocutoire Planning	O
156	16/03/2011		2min20s	Caisse	Client,A		Refuser chèque Conflit E1 et M: Partir à l'heure	Ordinaire	Affiche	O
192	30/03/2011	08h00	n05s= 00,10à	Cafétéria	E1,A	Bonne		Interview	Planning	O
193	31/03/2011	10h06m	= 04,06,14 à	Réserve	M,A	Moyenne	Conflit: Franchisé/Franchiseur	Interview	Factures et prélèvements	O
194	31/03/2011	11h57	6min56s= 04,57,00à05,03,56	Caisse	M, E1, A	Bonne	Embaucher: urgence Partager zone distribution, Payer CB, faire au franchisé	ordinaire+interview inversé	Planning	O
202	02/04/2011	9h16	in36s=16,14à18	Caisse	Client,M,A	Bonne		Ordinaire	utoires multi PL/VL	
205	04/05/2011	8h07	16= 03,25,20à03	Cafétéria et Cuisine	E1,E4	Moyenne	Faire des collègues	Ordinaire	Illocutoire	O
206	04/05/2011	10h27	7min12s	Parking	E1,A	Moyenne	Sous effectif et tâches matin et soir	Interview	feuilles des toilettes, procédures de travail	O
207	15/05/2011	11h47	3min10s	Boutique	M,E5,E3	Moyenne	Contrôler le franchisé: Visite du chef de secteur	ordinaire	fiche visite chef de secteur	O

208	1	18/05/2011	14h43	14h43	Bureau	M,A	Bonne	Faire comment en absence du franchisé	Ordinaire	locutoire inve	Bon de commande, feuille des congés	O
221	2	15/08/2011	08h46	08h46	Caisse	E1,A	Bonne	Servir : Renouveler les salades-client mystère, visite chef secteur	Interview	locutoire mult	Clt mystère, Audit réseau autoroute, 21, 122, 123, 12	O
222	1	17/08/2011	8h07	8h07	Cafétéria	E1, A	Bonne	Servir, vendre, :nettoyer: ordre du Manager Faire-faire du	Interview	Perlocutoire	contrat	N
223	1	05/09/2011	08h50	08h50	Bureau	M,A	Bonne	franchiseur et contrôle concédant	Interview	Perlocutoire	Audit autoroute, 3, 25,21,22,23, clt mystère	O
224		05/09/2011	11h54	55s	Bureau	M,A	Bonne	Contrôle hygiène	Interview	Perlocutoire	Audit restauration, contrôle température , procédure nettoyage	O
225		07/09/2011	10h21	08min47s= 04,20,53à04,29,40	Caisse	M,E3	Moyenne	Vol, travaux: franchiseur/réseau autoroute/mairie	Ordinaire		contrat concession	O
226		07/09/2011	10h33	15s= 4,33,05 à 4	Caisse	M,E3	Moyenne	Ordres multiples : Contrôler, remplir nouvelle procédure entretien, tout regarder.	Ordinaire	Perlocutoire	Audit réseau/procédure nettoyage	128,29, 25,26, Sélectionnée
247	27	02/01/2012	09h00	3min07s=03:30à06:37	Caisse	M,Client,E1	Moyenne	Refuser chèques	ordinaire			Sélectionnée
261		04/01/2012	08h11	51s=11,30 à	Caisse	E1, E4	Moyenne	Modifier Planning: négociation	Ordinaire	toire (Faire-dit	Planning	112 O
262	28	04/01/2012	08h59	3min30s = 22:00 à 25:30	Cafétéria	E1, A	Moyenne	Vendre: initiative des employés	Interview	Illocutoire		O

263	28	04/01/2012	09h02	1min08s =01:02:12 à 01:03:20	Cafétéria	E1,A	Moyenne	Préparer la relève: problème de caisse remplie de monnaie (E6)	Interview	O
265	29	04/01/2012	10h06	in24s=06.36à13	Cafétéria et Caisse	E1,A	Bonne	Contrôler: Contrôle entre employés, Ordre direct et indirect du Manager	Interview	O
266	33	04/01/2012	11h27	40s= 1,27,10à1,	Bureau	M,A	Bonne	Faire-faire: Prélèvement prévisionnel du franchiseur et effet retardement des salaires	Interview	O
266	7	04/01/2012	13h16	1min30s =16:30à 18:00	Caisse	E1,E4,A	Moyenne	Préparer la relève: changement de quart, fond de caisse, autorisation ou refus de prendre la monnaie de la caisse	Ordinaire	O
268	50	01/02/2012	11h12	14s= 1,12,56 à 1	Cafétéria	M,E1	Moyenne	Servir: faire-faire du Manager et faire-voir de E1	Ordinaire	O
269	50	01/02/2012	5min16s= 01,14,07à01	Cafétéria	M,E1	Moyenne		Payer salaires: salaires retardés	Ordinaire	
270	52	08/02/2012	10h36	10s= 1,36,00à1	Cafétéria et Caisse	M,E5,A	Moyenne	Faire-faire: Retourner DVD (Manager) et réparer chauffage (Franchiseur)	Interview	O



271	52	08/02/2012	11h16	is = 2:23:54 à	Caisse	Client,A,M	Moyenne	Refuser Chèque	Ordinaire	Affiche	Sélectionnée
272	52	08/02/2012	11h23	1min46s=2:29,20à2,31,06	Caisse	M,A	Bonne	Contrôler le franchisé: Visite du chef de secteur	Ordinaire	règle, planning, fiche visite chef de secteur,	O
273	52	08/02/2012	09h11	19s=02 :40:11 à 02 :40:30	Caisse	M,E5	Moyenne	Nettoyer Piste et cafétéria	Ordinaire	Prescription tâches, consignes, client mystère	Sélectionnée
302	4	01/06/2012	09h01	04min29s=00,32,15 à 00,36,44	Caisse	M,E3	Moyenne	Entretienir espace vert:Tondre la pelouse (Franchiseur)	ordinaire	Perlocutoire	O
304	3	01/06/2012	10h00	02min10s=00,00 à 02,10	Caisse	M,E3	Bonne	Déménager les meubles (franchiseur) , Manager: ne pas faire le faire-faire	ordinaire		M
305	5	01/06/2012	13h48	14s = 27,50 à	Caisse	E3,E2	Moyenne	Relève: attendre la fin de quart	Ordinaire	Planning	M
306		01/06/2012	13h59	is= 38,15à39,	Caisse	M,E3	Moyenne	Modifier le Planning: les repos	Ordinaire	planning	M
310	2	13/06/2012	14h00	6s =00,38à1,3	Boutique	M,A	Moyenne	Fournir: affiche promo et produits manquants	Ordinaire	affiche, Bon de livraison, clt mystère	O
311	2	12/07/2012	14h17	15min38s=00,25 à 16,03	Cafétéria	A, E1,E3,E4,E5, E6	Moyenne	Présentation du nouveau franchisé	Réunion		M
312	2	12/07/2012	14h40	55s= 16,15 à	Cafétéria	G4,E1,E6	Moyenne	La franchise en disparition: le poids du franchisé	Réunion	contrat de franchise	O
313	2	12/07/2012	15h07	n24s= 22,36à	Cafétéria	E1,E6	Moyenne	Tâche supplémentaires, réduction d'effectifs, contrôle	Réunion	contrat de travail	O

314

Oui

Présentation  
du nouveau  
franchisé:  
Rassurer,  
Planning,  
contrat  
franchise, clt  
mystère,  
contrôle  
réseau, visite  
chef secteur

Réunion

Perlocutoire

Planning,  
contrat  
franchise,  
client  
mystère,  
audit réseau,  
fiche de  
visite chef  
secteur

G4,G5, GP2  
(DE et CS2)

Bureau

22min44s=  
36,22à58,06

15h14

12/07/2012

2

315

M

Dire des  
employés  
sur le dit de  
la réunion

Réunion

Perlocutoire

E3,E6,E7

Couloir

8min06s=  
01,05,31à1,  
13,37

15h36

12/07/2012

403

O

Modifier  
planning:  
changement  
des horaires  
et congés...

Réunion

contrat,  
planning

G5, Ei, M3,A

Bureau

18min48=9,1  
1 à 27,59

14h15

11/10/2012

5

### Annexe I-3. Modes d'existence des interactions

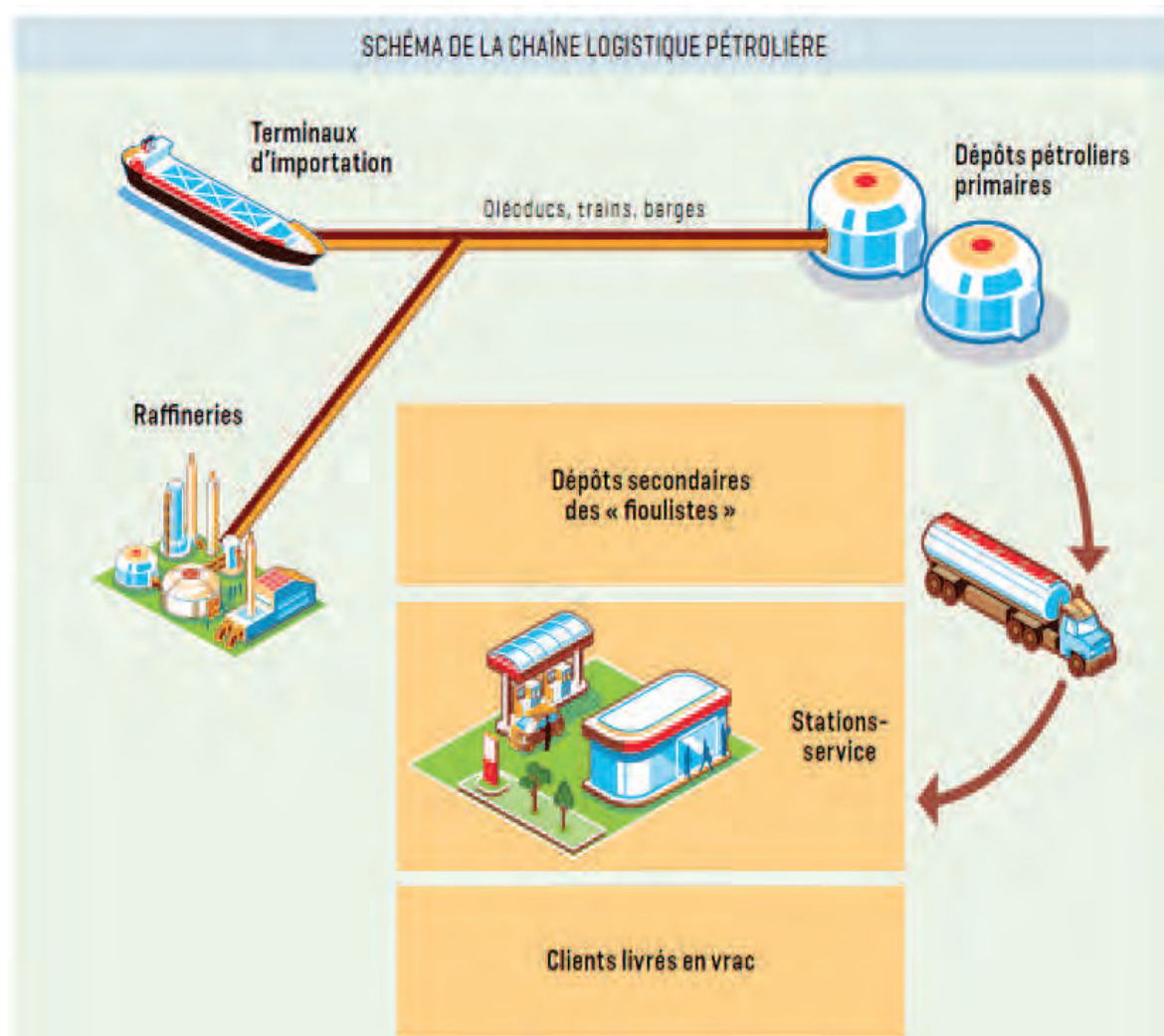
	Contexte	Routine	Actes de langage	Performance	Imbrication	Mode d'existence
273	Cette interaction entre le Manager et l'employée E5 se déroule le 08 février 2012 à 9h11 min du matin, à la caisse, au sujet de la routine ostensive "Nettoyer" que l'employée doit accomplir dans des lieux différents (caféteria et piste) selon des temporalités différentes: la piste avant la caféteria en faisant référence à la prescription des tâches faite par le franchisé et à la grille de l'évaluation client mystère faite par le franchisseur.	Nettoyer	Dehors c'est sale , Je vais passer le balai sur , Prends le balai t'en as pour une seconde, Ah oui oui ça va vite.	Employé fait le nettoyage	Le franchisseur contrôle, Le franchisé prescrit les tâches. Le Manager rappelle les tâches, l'employé fait les tâches	Le dire de faire local fait référence au faire-faire distant d'un franchisseur qui manipule et sanctionne (grille des tâches et évaluation client mystère) et au franchisé qui prescrit des tâches conformes à la grille établie par le franchisseur. La richesse des différentes zones de la station-service (du local) en routines ostensives témoigne de différents modes d'existences de la routine communicationnelle. Cette dernière existe progressivement: D'abord, le faire-faire s'exerce par effet de disjonction/conjonction (transfert de la règle) du franchisseur au franchisé au Manager au employé(s). Ensuite, par effet d'actualisation par appropriation (compréhension de chaque acteur en contexte) et donc de co-orientation (négociation) avec des actes de langage locaux rendant présents les lointains et les distants. Le Manager est dans un rôle de débrayage, par le dire de faire permettant le rapprochement du distant au local, du faire-faire au faire.
	Cette interaction se déroule le 04 mars 2011 à 9h34 à la caféteria, entre le Manager et E9, au sujet de la tâche: laver les tasses de café, qui est une composante de la routine "Servir". L'employé doit laver, ranger pour servir le café dans des tasses et non pas dans des gobelets en plastique.	Servir	E1 ça fait dix fois je lui dis de les laver, On va laver toutes ces tasses , On va les remettre dans les cartons et on va les mettre là bas dessous, Quand on a un rush, on récupère les tasses et on sert avec,	Employé lave les tasses	Franchisseur, franchisé	Le dire de faire se compose de plusieurs actes de langage et la routine existe progressivement. Le premier acte adressé à E1 a échoué. Le deuxième adressé à E9 est assez armé, il s'appuie sur des acteurs absents, des objets et des événements passés et futurs qui le font réussir. La routine se réalise par la discontinuité de ses acteurs (E1 fait échouer l'acte de langage, E9 la remplace et le fait réussir) car les situations sont différentes. Cette anaphore ou reprise (l'intervention du Manager par des actes de langage qui tissent des liens entre acteurs dans des espaces et temps différents) permet à la routine de suivre le même trajet à travers des changements continus.
	Cette interaction se déroule le 07 septembre, à 10h33min, à la caisse et dure 7min33s, entre le Manager et l'employée E3. Différents ordres sont donnés par le Manager au sujet de différentes routines: Fournir, Servir, Nettoyer. En faisant référence au franchisseur, franchisé, concédant, Etat. Les employés doivent bien accomplir les différentes routines car un protocole de traçabilité devra être mis en place dans les prochains jours.	Fournir, Servir, Nettoyer	Il faut remplir la feuille d'entretien, il va y avoir tout un protocole, J'avais insisté sur les températures:res, sur tout. Il faut être très très très vigilant, Il faut tout regarder	Protocole respecté	Franchisseur, franchisé, Etat	Le franchisseur pilote les actions par le résultat. Le franchisé prescrit un protocole, d'actions à mener, qui tient en compte du résultat souhaité par plusieurs agents (franchisseur, Etat). Le dire de faire du Manager contribue à la construction progressive de la cohérence sur les objectifs des différents acteurs. Ainsi, la routine se forme peu à peu en s'appuyant progressivement sur des acteurs et objets qui la forment.
226						

325	<p>Cette interaction se déroule le 18 juillet 2012 à 9h31, elle dure 1min08s, au bureau, entre le Manager et son assistant, au sujet de plusieurs routines mise en acte sous l'injonction de la visite du franchiseur, du concédant d'autoroute et du franchiseur</p>	<p>Fournir, Nettoyer, Ranger, Entretenir</p>	<p>Vous mettez bien les noms, je vais nettoyer un peu les vitres , , la piste il y a bien l'eau dans les trucs ?</p>	<p>Routines accomplies</p>	<p>Franchiseur, Concédant, Franchisé</p>	<p>Le dire de faire (la routine) s'accomplit sous l'injonction de la visite qui la fait progresser dans le temps (urgence) et dans plusieurs espaces par références à des routines ostensives (Fournir, ranger, entretenir, nettoyer) en attribuant à chaque acteur différents rôles actantiels.</p>
72	<p>Cette interaction se déroule au bureau, le 17 janvier 2011 à 15h21, entre le Manager et son assistant. Le Manager gère des conflits, entre les employés, relatifs à l'exécution des tâches constituant de plusieurs routines.</p>	<p>Fournir, Ranger, Entretenir</p>	<p>J'ai l'explication pour ça, c'est E6 qui a fait ça, je lui ai laissé un petit mot dans le cahier et je l'ai appelé, je lui ai dit quand on a une livraison ça passe d'abord par la boutique, beaucoup en boutique, Par contre ce que je veux, c'est que les choses soient faites comme je le veux, Comme il me semble c'est le mieux.</p>	<p>Routines accomplies</p>	<p>Franchiseur, franchisé</p>	<p>le dire de faire, pour gérer les conflits, contribue à l'accomplissement des routines ostensives, en s'appuyant sur des mobiles immuables (cahier de liaison, planning, bon de livraison,...). Le savoir dire du Manager permet de lever les obstacles devant la progression des routines vers l'existence</p>
25	<p>Cette interaction se déroule à la caisse, le 28 juillet 2010 à 15h17min, elle dure 1min04s, entre un client et l'employée E5, au sujet de l'application de la routine ostensive "Refuser les chèques" pour un client qui insiste de payer par chèque.</p>	<p>Refuser les chèques</p>	<p>La station n'accepte pas les chèques - affiché sur les pompes - le franchisé, la direction ne prennent plus les chèques</p>	<p>Chèque refusé</p>	<p>le franchisé</p>	<p>Le mode d'existence de la routine est progressif : l'employé possède un savoir dire qui mène le client , insistant à payer par chèque, à payer par carte bancaire. La félicité des actes de langage se manifeste dans la phase de performance de la routine, elle résulte de l'imbrication de l'autorité distante dans le processus de co-orientation qui définit le rôle actantiel de l'employé.</p>
156	<p>Cette interaction se déroule à la caisse, le 16 mars 2011 à 10h15, elle dure 2min03s entre un client et l'assistant, au sujet de l'application de la routine ostensive "Refuser les chèques"</p>	<p>Refuser les chèques</p>	<p>Si la carte ne passe pas Je prendrai votre chèque, Toutes les stations maintenant ne prennent pas les chèques</p>	<p>Chèque refusé</p>	<p>Le franchisé</p>	<p>Cette routine prend différents modes d'existence. Après un début raté quand A s'engage à accepter le chèque (une contre-performance) si la carte ne passe pas. L'outil "Terminal de paiement électronique" liant la banque du client à celle du franchisé et indirectement celle du franchiseur, fait sortir la routine de la phase de non performance à un état orienté vers la performance. Ainsi, la routine ostensive intenable reprend son trajet.</p>
29	<p>Cette interaction se déroule à la caisse, le 29 août 2010 à 9h34min, elle dure 1min15s entre un client et l'employée E1, au sujet de l'application de la routine ostensive "Refuser les chèques" lorsque la carte bancaire ne passe pas au paiement.</p>	<p>Refuser les chèques</p>	<p>C'est la six ? , Ah ! La carte ne passe pas !, J'ai pas le choix ,</p>	<p>Chèque accepté</p>	<p>Le franchisé</p>	<p>Le fait que la carte bancaire ne passe pas au paiement, attribue de nouveaux rôles aux différents acteurs présents et distants. L'employé n'a pas le choix. La routine se réalise par une contreperformance: accepter les chèques. Cette action est validée car le montant est inférieur à 15 euros et que la carte ne passe pas.</p>

30	<p>Cette interaction se déroule à la caisse, le 29 août 2010 à 9h35, entre l'employée E1 et un client, au sujet de l'application de la routine ostensive "Refuser les chèques", pour un client qui insiste de payer par chèque parce que le chèque du client précédent a été accepté.</p>	Refuser les chèques	<p>Le patron ne prend pas les chèques monsieur !, Non ! La loi nous donne le droit de refuser les chèques, il suffit de le noter sur les pompes dans un coin visible, Vous n'avez pas 15 ou 10 euros en espèces pour que le reste en chèque ne dépasse pas les 15 euros</p>	Chèque refusé	Le franchisé	<p>C'est un prolongement de l'interaction précédente, le client s'appuie sur l'événement passé (l'acceptation du chèque) pour mener l'employé à accepter son chèque: à lui attribuer un rôle actantiel. L'employé s'appuie de manière progressive: 1-sur le même événement (les raisons de l'acceptation du chèque du client précédent), 2- l'affiche sur les pompes, 3-la loi qui autorise de refuser et 4- la police qui intervient en cas de non paiement. Tous ces agents contribuent à l'accomplissement de la routine en permettant une certaine performance aux divers actes de langage qui rapprochent le distant au présent, le faire-faire au faire.</p>
247	<p>Cette interaction se déroule le 2 janvier 2012 à 9h00, à la caisse, entre un client, l'employée E1 et le Manager, et dure 3min07s, au sujet de l'application de la routine ostensive "Refuser les chèques" pour un client qui a oublié tous ses moyens de paiement chez lui.</p>	Refuser les chèques	<p>C'est vous la qua- à la quatre là ? , Comment on fait là? Je suis bien embêté, vous passerez quand ? , Non, pas de chèque, On va prendre quand même le numéro du véhicule, votre nom vos coordonnées.</p>	Chèque refusé	Le franchisé	<p>La routine communicationnelle (Faire-dire) est mise en acte par divers actes de langage qui interpellent le client de manière explicite qu'implicite. Elle émerge en situation d'impossibilité de paiement pour un client qui a oublié tous ses moyens de paiement chez lui (aujourd'hui) et se prolonge à travers divers schémas et actes de langage qui tiennent compte de la dimension spatio-temporelle: ici et maintenant, c'est impossible de payer, l'employé prend les coordonnées, le numéro de véhicule, pour libérer le client qui va ailleurs: D'abord, à son lieu de travail, ensuite à son domicile chercher des moyens de paiement valides (espèces ou carte bancaire et surtout pas le chèque) pour qu'il revienne payer ici et demain. Ainsi, le report de la transaction rend possible le paiement en refusant, aujourd'hui, le paiement, demain, par chèque.</p>
271	<p>Cette interaction se déroule le 08février 2012 à 11h16min entre un client, l'assistant et le Manager, et dure 5min15s, au sujet de l'application de la routine ostensive "Refuser les chèques", pour un client qui ne possède que le chèque comme moyen de paiement.</p>	Refuser les chèques	<p>La pompe trois cinquante euros, Ah/, je sais pas je vais demander à la responsable parce que les chèques on les prend pas, Je vais prendre le monsieur , Bon on va vous prendre des chèques, par contre, ça vous embête de nous en faire plusieurs ? Parce que il y a une garantie pour 15 euros, Prends la plaque surtout , Mais le problème c'est qu'il y a beaucoup de chèques en bois, en théorie j'appelle la police,</p>	Chèque accepté	Le franchisé	<p>La routine communicationnelle (Faire-dire) s'accomplit, par la reprise et la référence incessante à la routine ostensive "Refuser les chèques". Le processus d'accomplissement se déroule selon des schémas rigides au départ et qui montrent la compétence communicationnelle des employés, mais pour arriver à la phase de performance, le rôle actantiel du Manager vient débloquent cette rigidité de l'application de la routine par effet assouplissant de son accomplissement par le biais d'un truchement par contre-performance et infélicité des actes de langage (accepter le chèque, accepter un et un seul chèque) qui sortent la routine de son état incertain pour l'orienter vers l'existence.</p>

## ANNEXE II. DOCUMENTS COLLECTES

### ANNEXE II-1 : POSITION DE LA STATION-SERVICE DANS LE RESEAU PETROLIER



Source IFUP 2012

ANNEXE II-2 : LES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE DIFFERENTS AGENTS DE LA  
STATION-SERVICE AUTOROUTIERE

---

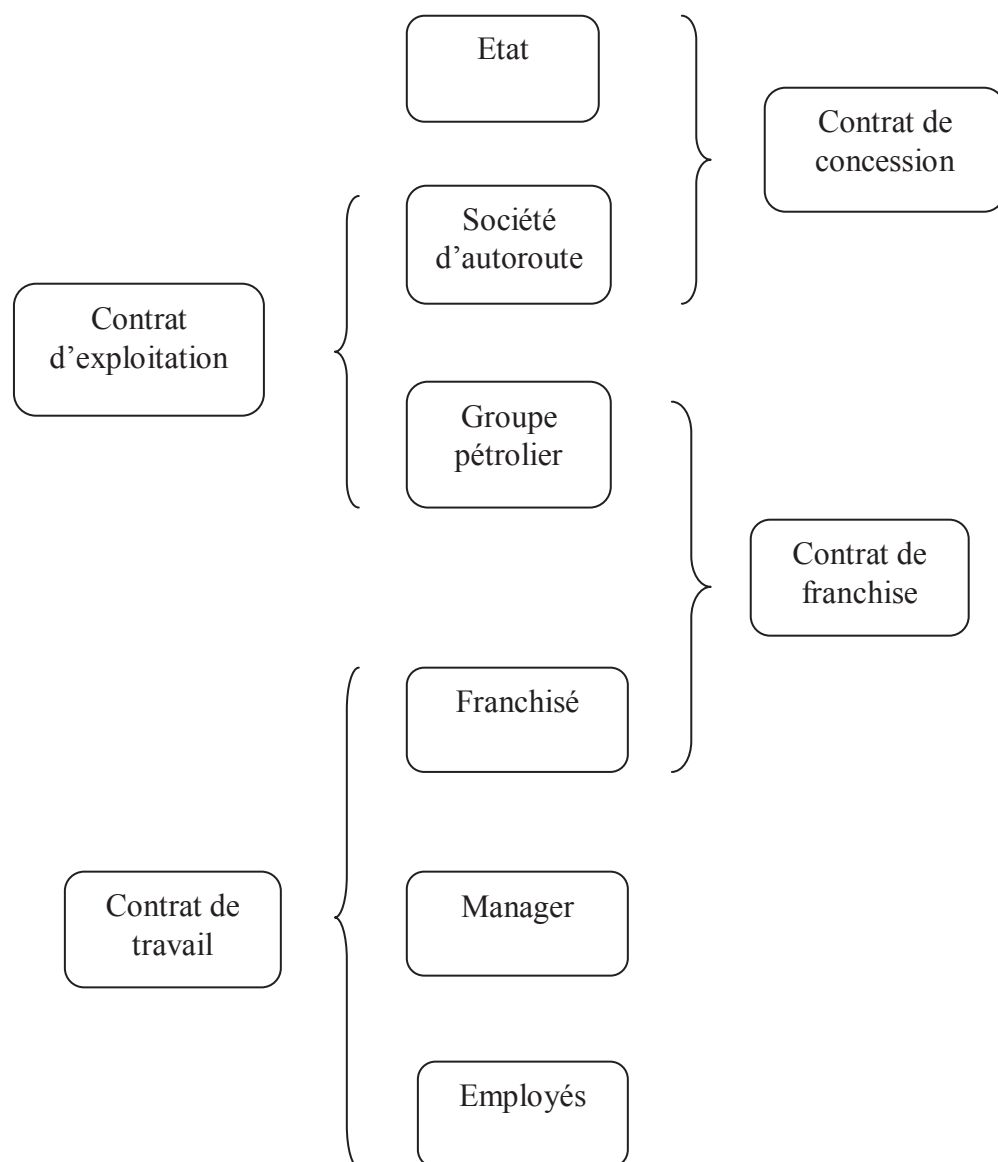
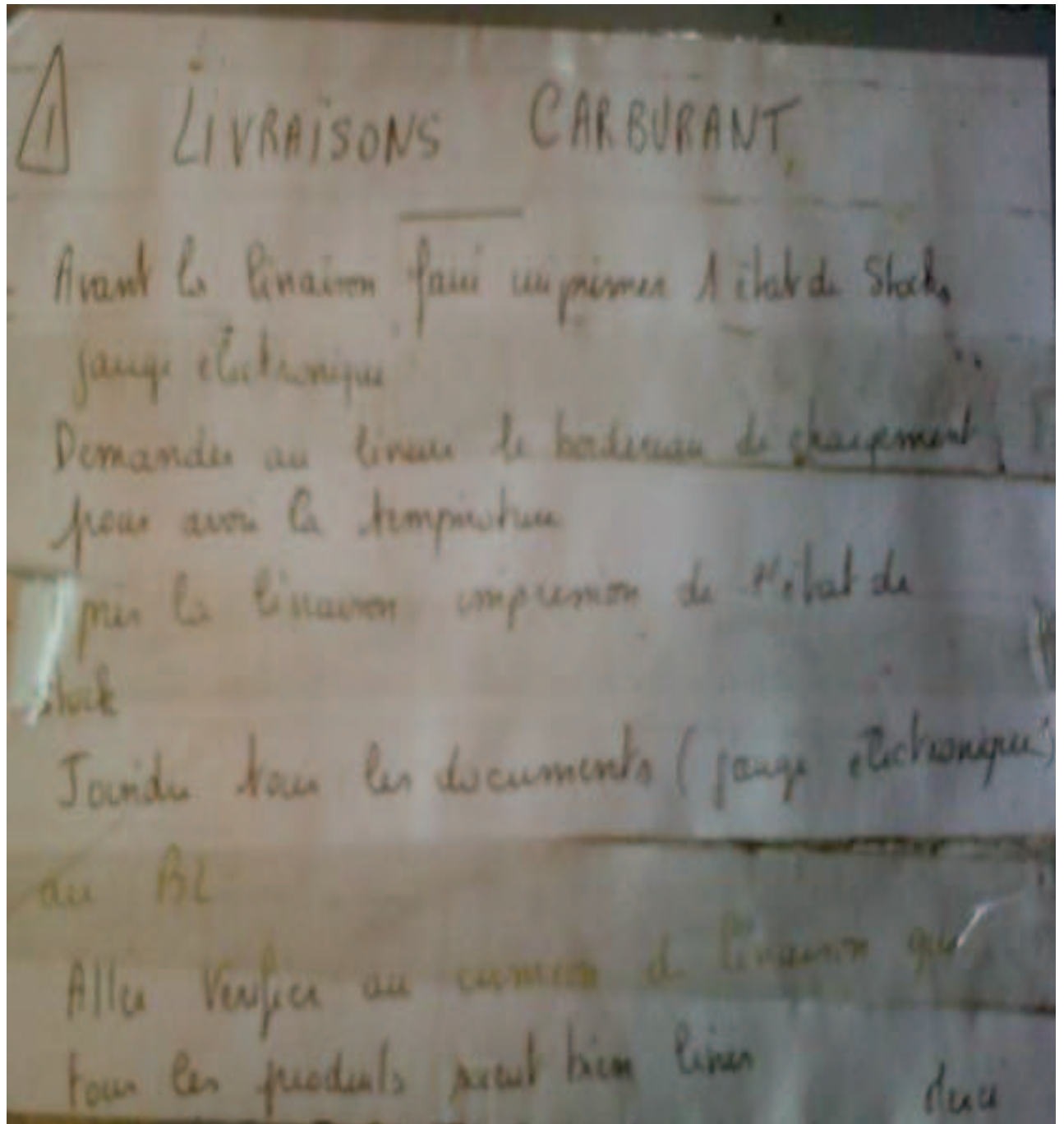


Schéma hiérarchisé des types de contrats régulant les relations de travail au sein de la station service







Par télécopie

Objet: Prix d'affichage

Madame, Monsieur,

Veuillez trouver ci-joint les nouveaux prix d'affichage de votre station:

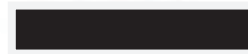
```
=====
| Prix d'affichage en |
|   EURO TTC/litre   |
=====
=====
```

Changement de prix prévu :Mercredi 08 Aout 2012 à 6 heures.

Pour la bonne règle, nous vous remercions de bien vouloir nous confirmer cette télécopie par retour avec date et votre visa.

Nous informons ESCOTA de ces changements de prix

Avec tous nos remerciements nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.



## ANNEXE II-5 : PLANNING DES COMMANDES DES PRODUITS DE LA BOUTIQUE

PLANNING COMMANDES							
UNDI	CTC	CASINO	SODEBO		DAUNAT	DAVIGEL (si nécessaire)	DISTRISUD (si nécessaire)
MARDI				MIKO	DAUNAT		
MERCREDI	CTC				DAUNAT	DAVIGEL	DISTRISUD
JEUDI			SODEBO		DAUNAT		
VENREDI					DAUNAT		
SAMEDI					DAUNAT		

CDE PRO a PRO (café) si nécessaire  
 CDE FRANCE BOISSONS (café) si nécessaire, livraison le mardi, café le vendredi précédent  
 CDE CANAVES (café)

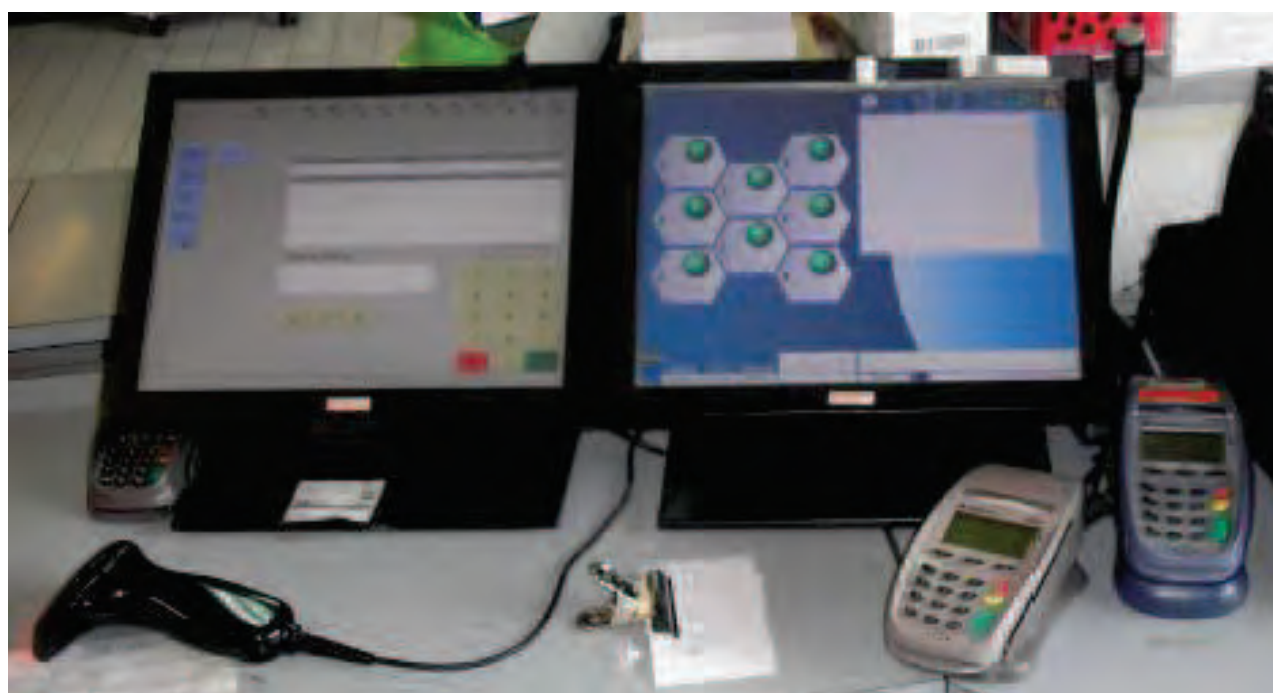
## ANNEXE II-6 : INDICATION DE PORTE FERMEE

---



## ANNEXE II-7 : LES ECRANS DE LA CAISSE

---





## ANNEXE II-8 : GRILLE DE CALCUL DE LA PRIME QUALITE

Prime 2019

Employé														0.00	
Nombre d'heures effectuées dans le mois :	62,50	161,67	161,67	161,67	97,80	616,01									0.00
Montant exposé en Euro	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin 1	juin	juillet	Août	septembre	Octobre	Novembre	juin 2	
Situation de Base	7	7	10	10	10	0		0	0	0	0	0	0		
Contrôle livraison mise en rayon (position)	1	1	1	1	1										
Comportement Commercial	1	1	1	1	1										
Participation active aux propositions	1	1	1	1	1										
Bonne présentation sur soi	1	1	1	1	1										
Propreté de lieu de travail	0	0	1	1	1										
Qualité du quart	0	0	1	1	1										
Respect des procédures	0	0	1	1	1										
Contrôle SUIGER	1	1	1	1	1										
Contrôle ESCOPE	1	1	1	1	1										
Visite mystère	1	1	1	1	1										
Situation éliminatoire	2	2	2	2	2	0		0	0	0	0	0	0		
Comportement à la sécurité	1	1	1	1	1										
Score de la réglementation (SLV-DLC)	1	1	1	1	1										
Montant de la Prime Qualité	12,86	30,49	48,00	48,00	30,86	0,00	169,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Plus Financiers Espérés	1	1	1	1	1		somme							somme	
Ecart de Caisse (+ ou -)							en cours							en cours	
%Ecart	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%								
Montant de la Prime Gestion	19,76	48,00	48,00	48,00	30,86	0,00	en cours	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	en cours	
Montant total de la Prime Caisse	32,64	78,49	96,00	96,00	61,71	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

ANNEXE II-9 : CLASSEMENT DES EMPLOYES PAR NOMBRE DES ARTICLES VENDUS  
(VENTE ACTIVE)

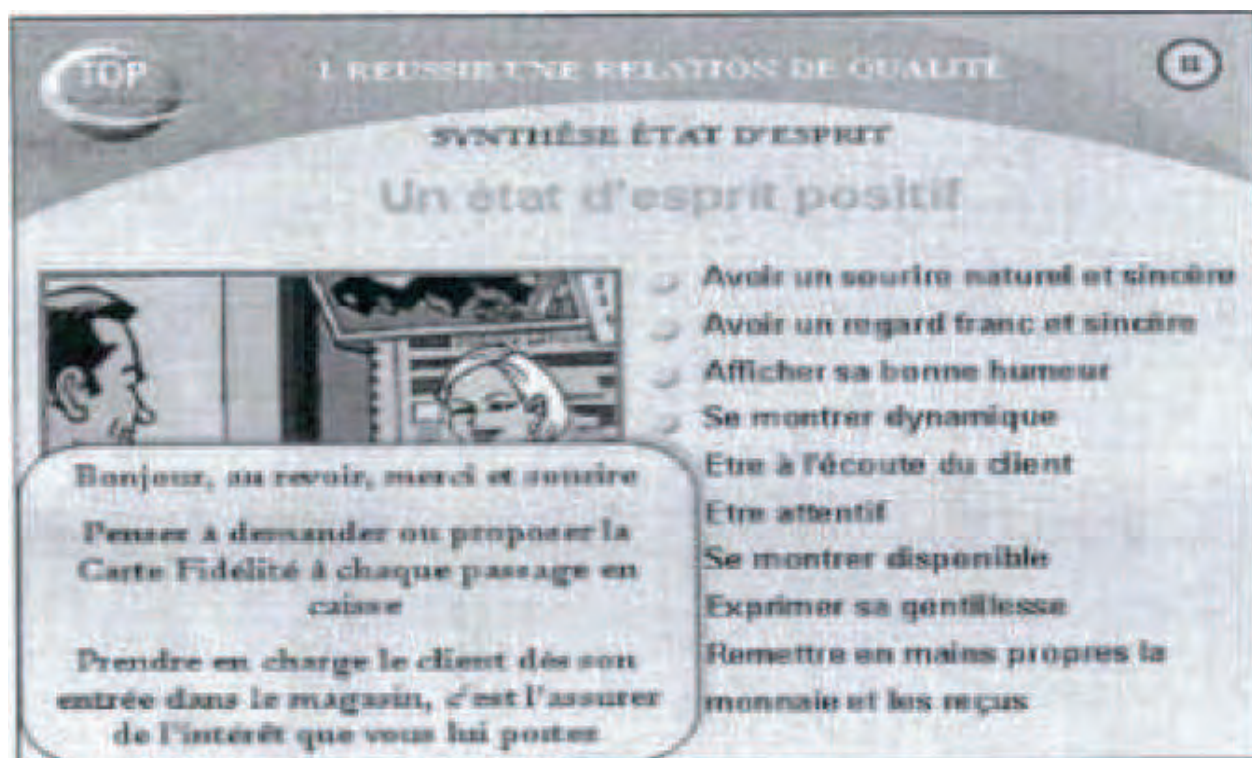
**VENTE ACTIVE**

CLASSEMENT CLUSTER DU: 01/09/2010

AU: 30/09/2010 INCLUS

	PDV	NOM	QTES	PDV	REALISE
1	634	AF	374	C+1	889
2	1787	AND	208	C+2	1063
3	1787		135	C+3	437
4	634	IN	125	Station1	464
5	185	RTE	124	TOTAL	2853
6	185	AME	122		
7	634		115		
8	2534	S	111	SEMAINE	
9	185		105	PDV	REALISE
10	185		105	C+1	210
11	185		104	C+3	193
12	634	D	97	C+2	84
13	185	D	89	C+1	143
14	634	E	85	TOTAL	630
15	2534		80		
16	634		74		
17	185	RE	71	moyenne par	
18	185		68	personne	
19	634		68	PDV	
20	2534	S	62		
21	634	OUDI	44		
22	2534	L	41		
23	2534	M	39		
24	2534	ANCE	38		
25	185	E	37		
26	2534	I	37		
27	185	ITIN	34		
28	1787		33		
29	185	T	30		
30	1787	IF	30		
31	634	ARD	28		
32	634	ITTE	20		
33	2534		18		

**ANNEXE II-10 : LA REGLE BAM'S DANS LES FORMATIONS ACCORDEES PAR LE FRANCHISEUR AUX MANAGERS DES STATIONS-SERVICE.**



**ANNEXE II-11: LA REGLE BAM'S DANS L'EVALUATION CLIENT MYSTERE**

11. Le membre du personnel qui vous a servi dans la boutique semblait-il prêt à vous servir et présentait bien?	O	4/4	4	4	4	4	4	0	6/7
12. Le membre du personnel qui vous a servi dans la boutique vous a-t-il/elle accueilli(e) avec courtoisie et amicalement?	O	4/4	4	4	4	4	4	4	7/7
12.1 Combien de clients attendaient en faisant la queue devant vous pour accomplir leurs transactions dans le kiosque ou dans la boutique?	1								
13. Le membre du personnel qui vous a encaissé dans le kiosque ou dans la boutique vous a-t-il/elle proposé une offre promotionnelle?	N	0/2							0/1
15. Est ce que le paiement dans la boutique s'est effectué correctement et de façon efficace ?	O	3/3	3	3	3	3	3	3	7/7
16. Vous a-t-on donné un reçu pour votre achat ?	O	1/1	1	1	1	1	1	1	7/7
17. Le membre du personnel qui vous a servi dans la boutique vous a-t-il/elle remercié et a-t-il salué votre départ avec courtoisie et amicalement?	O	4/4	4	4	4	0	4	4	6/7



# La conservation des produits entamés (2/2)



**Durées de vie des produits entamés et en cours de fabrication**

Suivre les recommandations de l'industriel, si indiquées sur l'emballage. Sinon, respecter les durées de vies indiquées ci-dessous.

## Règles générales :

- Moins de 3 jours de DLC restants à l'ouverture
- Entre 3 et 7 jours de DLC restants à l'ouverture
- Plus de 7 jours de DLC restants à l'ouverture

J+1

J+2

J+6

Ne jamais dépasser la DLC ou DLUO d'origine et conserver les étiquettes d'origine.

Produit de la vie	Type de produit entamé	Durée de vie
	Crevettes et surimi décongelés, Terrines de poisson	J+1
	Poisson frais ou décongelé, Poissons marinés	J+2
	Ouf de lump, Tarama	J+2
	Surimi frais, Poissons fumés	J+3
	Poissons en saumure (crevettes, ratonops)	J+4
Viandes	Viande hachée fraîche ou décongelée	J
	Viandes tranchées sur place	J+1
	Viande crue fraîche ou pièces décongelées (non hachées), Viande crue marinée	J+2
	Viande grossière pièces décongelées	J+3
Charcuterie	Rousses	J+1
	Charcuterie crue ou cuite consommée sur place	J+1
	Charcuterie crue ou cuite emballée sous vide	J+2
	Pâtés, terrines, rillettes	J+3
	Charcuterie cuite non tranchée (jambon)	J+4
Produits laitiers	Charcuterie crue non tranchée	DLC d'origine
	Crème anglaise	J+2
	Chandelle en bombe, Lait UHT, crème fraîche	J+2
	Fromages frais : mozzarella, cheddar frais	J+3
	Fromages rapés, Fromages à pâte molle	J+5
	Fromages à pâte cuite	J+8
	Beurre, margarine, Mayonnaise enseau	J+15
Oufs / Ovs-produits	Oufs écailés ou pochés sous vide, Oufs pochés en saumure	J+2
	Coules d'œufs en bidon	J+2
	Oufs écailés en saumure	J+5
Produits en conserve	Conserves animales	J+2
	Semi-conserves (anchovies)	J+5
	Conserves végétales	J+6
	Olives, Confitures	J+15
Autres produits	Conserves de condiments (moutarde, oignons, cornichons, variantes)	J+1 mois
	Végétaux 4ème gamme	J+1
	Produits 5ème gamme d'origine animale (fromage, œufs, plats cuisinés)	J+1
	Salade composée industrielle	J+1
	Produits 5ème gamme d'origine végétale ( légumes cuits)	J+2
	Pâtisseries fraîches, Pâtisseries industrielles	J+2
	Jus de fruits, vinaigrettes maison avec vinaigrette ou herbes	J+2
	Autres produits décongelés	J+3
	Vinaigrettes maison simples (huile, vinaigre, moutarde)	J+4
	Jus de citron conservés	1 mois
Préparations industrielles non réchauffées	Boissons, Jus de légumes, Jus de fruits, Jus de viande	DLUO d'origine
	Crème pâtissière à froid, Remoules à froid, toutes préparations pâtisseries : macarons à froid à partir de produits industriels	J
	Chocolats maison, crème au beurre, crème bûche	J
	Glacage	J
	Roux en place de plats crus sans œufs	J+2
	Plats de cuisson : Jambon tranché ou sauté	J+2
	Plats à légumes : légumes (non froids, non coupés)	J+3
	Salades crues maison	J+4
	Roux	J+4



TRAVAIL DU MATIN +  
CONSIGNES



**Contrôles:**

(mener une action si nécessaire)

**bar buffet**

dates frigos 1 et 2 + vitrine n° 3

vérifier les T° relevées dans le classeur par le service de nuit

- Naïoyago Esyon Safe - sucre - maderne  
vérification DLC

**toilettes**

**contrôle toutes les 1/2 H ou DQP**

propreté, poubelles vides.

présence de papier toilette, savon

matelat à langer

**salle de nuit**

poubelle vide

cendriers sur les mange debout

télé en marche

**piste et abords immédiat**

**DQP**

pas de poubelles en dehors des containers

cendrier métallique à la porte d'entrée

présence de papier et gants

poubelles vides

seaux d'eau propre avec raclettes

enlever les traces d'hydrocarbure et

dépoussiérer les volus

**boutique**

refaire le facing

(autant que neccessaire)

**entre 9h et 11h**

**préparations culinaire**

## travail du soir + consignes

des Lundi → Vendredi

### bar buffet

#### nettoyage:

rayon verres et tasses

chocolatiere: démonter la façade et nettoyer les  
pieces

machine à café

moulin à café

vider nettoyer le lave vaisselle

nettoyer toaster

micro onde

frigo n°1 porte

interieur

frigo n°2 porte

interieur

four, grilles et plateaux

→ Ne pas remporter frigo + bac de la  
limiter du raisonnable

#### comptoir:

nettoyer, désinfecter,

interieur

exterieur

#### caisse:

comptoir ranger, dépoussiérer

meuble jeux shell

#### toilettes:

poubelles à vider

cuvettes lunettes lavabos désinfecter

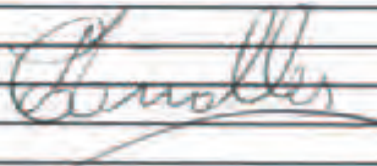
#### rayon autour de la caisse

nettoyer, dépoussiérer

Ts Pas  
Sains

Nettoyage SAFFA  
+ Remplir

Pisto - A. Bouda -





## TRAVAIL DE NUIT

dimanche

### **cafeteria;**

balayer serpillier sol

### **boutique**

balayer serpillier sol

rempotage

### **salle de nuit de 6h à 6h30**

vider, nettoyer les poubelles  
cendriers sur les mange debout  
matelas à langer en place  
nettoyage toilettes

### **préparation**

15 croissants
15 pains chocos
5 baguettes



**Contrat de travail E5 :**

Enseigne du  
Franchiseur

Société du franchisé

Ville, date :

N/Réf.  
V/Réf.

**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE**

*Entre les soussignés :*

Franchisé, Société et adresse

d'une part

ET

E5

Adresse

d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

**Article Premier - Engagement**

Monsieur **Franchisé** L, soussigné de première part, agissant es qualités, engage aux termes du présent contrat de travail Madame **E5** qui l'accepte en qualité d'Employée de Station.

Cet emploi relève de la classification suivante : Employé Niveau 1 Echelon 3 Coefficient 155.

Le présent contrat sera régi par les dispositions légales réglementaires et conventionnelles applicables à l'entreprise.



## Article 2 - Fonctions et attributions

Madame E5 exercera pour le compte de la société, les fonctions d'employé de station, sur le point de vente sis à ville - Aire de Station service Autoroute

N°X

Madame E5 exercera pour le compte de la société les fonctions précisées à l'annexe 1 au présent contrat de travail.

Madame E5 exercera ses fonctions sous l'autorité et dans le cadre des instructions données par son supérieur hiérarchique.

En fonction des nécessités d'organisation du travail, l'entreprise pourra affecter Madame E5 aux divers postes de travail correspondant à la nature de son emploi.

## Article 3 - Horaires de travail

Le présent contrat est conclu et accepté pour un horaire de travail 86,66 heures par mois, réparties suivant les besoins du poste.

## Article 4 - Durée du Contrat

Le présent contrat est conclu et accepté pour une durée indéterminée à compter du 1er décembre 1998, avec reprise de l'ancienneté au 29 juin 1996.

## Article 5 - Rémunération

En contrepartie de l'accomplissement de ses fonctions, Madame E5 percevra un salaire brut mensuel de 3 502,80 francs pour 86,66 heures travaillées.

De plus, Madame E5 bénéficiera de tous les avantages que la Société accorde aux personnes de sa catégorie professionnelle.

- Prime Qualité au prorata des heures effectuées, sur la base de 169 heures mensuelles, pouvant aller de 0 à 600 francs par mois (détaillée ci-dessous).

Soit de 0 à 307,67 francs par mois pour 86,66 heures travaillées

Qualité de la Gestion	0 à 102,56 francs
Comportement personnel	0 à 102,56 francs
Bonne tenue de la station	0 à 102,56 francs

- Prime Tabac

- Intéressement Société et intéressement Point de Vente qui seront versés une fois par an (six mois de présence obligatoire au sein de Société du franchisé

- Participation une fois par an (six mois de présence obligatoire au sein de Société du franchisé

- Possibilité d'adhérer à notre mutuelle.

#### Article 6 - Obligations professionnelles

Madame E5 s'engage expressément :  
à observer toutes les instructions et consignes particulières de travail qui lui seront données, notamment en matières de sécurité et à respecter une stricte obligation de discrétion sur tout ce qui concerne l'activité de l'Entreprise,  
à accomplir toute formation que lui propose l'employeur.

#### Article 7 - Rupture

Madame E5 et la SOCIETE DU Franchisé  
peuvent l'un et l'autre rompre à tout moment le contrat de travail en respectant les dispositions légales et conventionnelles en vigueur.  
Il est rappelé que le préavis ne sera pas dû en cas de licenciement pour faute grave ou lourde.

#### Article 8 - Dispositions diverses

Les parties contractantes s'engagent à se conformer aux clauses et dispositions de la Convention Collective Nationale du Commerce et de la réparation de l'Automobile, du Cycle et du Motocycle du 15 janvier 1981, comme indiqué ci-dessus.

Madame E5 bénéficiera des lois sociales instituées en faveur des salariés, notamment en matière de Sécurité Sociale et en ce qui concerne le régime de retraite complémentaire.

Madame E5 sera affilié dès son entrée au sein de la Société aux caisses suivantes :

Caisse de Prévoyance :

Madame E5 devra faire connaître à l'Entreprise, sans délai, toute modification postérieure à son engagement qui pourrait intervenir dans son état civil, sa situation de famille, son adresse.

Fait à Ville

en double exemplaires

l'an mil neuf cent quatre vingt dix huit  
le 1er décembre

Le Président Directeur Général

Nom et signature

La salariée

Nom et signature

## ANNEXE 1 AU CONTRAT DE TRAVAIL

de Madame E5

- en son absence, prévenir les responsables figurant sur la liste du boîtier sécurité et contacter le service concerné (pompiers, gendarmes, samu, etc.).
- respecter et faire respecter l'interdiction de fumer,
- maintenir propres et dégagées les allées de la boutique ainsi que la piste,
- s'assurer de la présence d'une fiche toxicologie pour tous les produits d'entretien,
- veiller à la stricte application des recommandations figurant sur les fiches toxicologie,
- éviter plus de 3.500 f d'espèces en caisse,
- ranger les chèques dans une enveloppe en dehors du tiroir caisse.

### **Entretien - Nettoyage :**

- Extérieur :
  - maintenir quotidiennement propres la piste et les Volucompteurs,
  - vider les poubelles dès que nécessaire,
  - veiller à la présence des seaux, arrosoirs, raclettes, gants et rouleaux papier,
- Intérieur :
  - nettoyer tous les jours le sol de la boutique,
  - maintenir propres les produits et rayonnages boutique,
  - maintenir le meuble caisse propre et rangé,
  - nettoyer portes et vitres (dans la mesure où celles-ci ne nécessitent pas d'équipement spéciaux),
  - vider les poubelles.

### **Comportement :**

- doit être en tenue complète et propre, coiffé et rasé,
- doit faire preuve de politesse, d'amabilité et de disponibilité,
- doit adopter une attitude calme et conciliante en cas d'incident,
- doit informer les clients sur les promotions et opérations GP1
- l'employé de station doit tenir son vestiaire propre. Celui-ci ne doit contenir que ses effets.

### **Principaux défis :**

- Assurer un accueil de haute qualité et de grande fiabilité dans toutes circonstances,
- Parvenir à maintenir une propreté exemplaire de l'environnement de la station-service,
- Veiller en permanence à la sécurité des personnes et des biens,
- S'engager personnellement au strict respect des principes GP1 « Pensons Client » et à la Charte Qualité Autoroute,
- Participer à l'élaboration de l'image G comme référence Client des concurrents de l'environnement (P G comme référence Client des concurrents de la réparation automobile, stations-service, etc.)

Pour marquer ou confirmer son accord, Madame E5 retournera au siège de la Société Franchisé  
l'un des deux exemplaires de la présente annexe, à retourner par les soins de :

Fait en double exemplaire

A ville le 1er décembre 1998

Signature du salarié



## ANNEXE 1 AU CONTRAT DE TRAVAIL

de Madame F5

### DESCRIPTION DE POSTE

**Date :** Janvier 1996  
**Centre D'activité :** Société du Franchisé  
**Dénomination du Poste :** Employé de station  
**Rapporte :** Chef de Station  
**Mission Générale :** Assurer un accueil et un encaissement de qualité auprès de la clientèle.  
Participer à la sécurité des personnes et des biens.  
Créer et maintenir un environnement favorable au développement des ventes Hors Pétrole.

**Remarque :** Il est ici précisé que l'horaire de travail mentionné au planning s'entend en tenue, sur le poste de travail et opérationnel.

#### Principales Responsabilités :

##### Tenue de la caisse :

- accueil des clients avec le sourire,
- encaissement du carburant, des ventes boutique et baies,
- s'assurer de l'identité des clients lors du paiement par chèques,
- responsable de sa caisse,
- effectuer le relevé des index carburants en début et en fin de quart,
- établissement de la feuille de quart,
- bonne utilisation du matériel d'encaissement (TPV, caisse Sanyo - Oméga, etc.),
- effectuer à chaque quart les contrôles de stock des produits sensibles,
- assurer le contrôle des mouvements de la clientèle en boutique ou sur piste,
- renseigner les clients,
- répondre au téléphone en l'absence des responsables.

##### Carburants :

- tenue du registre « Contrôle - Qualité - Produits »,
- vérification des dépotages,
- jaugeage des cuves carburants,
- contrôle de présence d'eau,
- participation aux contrôle de débit de volucompteurs.

##### Merchandising :

- étiquetage et mise en rayons des produits boutique,
- retrait et comptabilisation des produits arrivés à la date limite de vente (DLV),
- contrôle des températures des armoires froid,
- suivi des stocks de produits exigés par la Charte Qualité Autoroute
- réception et vérification des marchandises livrées en l'absence des responsables,
- mise en place des produits livrés (surgelés et autres produits frais dans les armoires froides, autres produits à l'abri des vols),
- en cours de journée, remise en forme des planogrammes boutique,
- prise en considération et remontée des attentes clients dans la sélection des produits,
- responsable de la PLV du site,

##### Sécurité :

- veiller en permanence à la sécurité des personnes et des biens (s'assurer en particulier de la présence des extincteurs et couvertures anti-feu, du remplissage des bacs à sable, etc.),
- en cas d'accident, malaise, agression, incendie, vol :
  - prévenir immédiatement le responsable de la station,



## ANNEXE II-15 : EVALUATION PAR LE CLIENT MYSTERE

### VISITE MYSTERE AUTOROUTE - 2<sup>e</sup> trimestre 2012

Visite : 2

Date : -

Heure : -

SCORE V2

Rang / 34

85.51%

28

#### ENVIRONNEMENT

Score 100.00%

			T2 2012	T1 2012	T4 2011	T3 2011
MA 1	Les espaces verts ou bacs à fleurs sont entretenus (gazon tondu et arbustes taillés)	10	✓	✓	✓	✓
PR 2	Rien ne traîne sur les espaces verts (pas de papiers, mégots, canettes, gants, sacs...)	10	✓	✓	✓	✓
PR 3	Abords immédiats de la boutique propres (pas de papiers, mégots, canettes, gants, sacs...)	10	✓	✓	✓	✓
PR 4	Le totem des prix, les caissons et panneaux de signalisation sont propres	10	✓	✓	✓	✓
PR 5	Les supports de PLV sont propres (pas de poussière, toiles d'araignée, traces)	10	✓	✓	✓	✓
MA 6	Les supports de PLV sont en bon état (plexi non ternis, non cassés, ...)	10	✓	✓	✓	✓
MA 7	Les affiches sont en bon état (non déchirées ni ternies par le soleil) et pas froissées	10	✓	✓	✓	✓
SF 8	Toutes les affiches sont à jour (par rapport aux périodes promotionnelles voir plan de PLV)	7	✓	✓	✓	✓
SF 9	Tous les supports d'affiche présentent une affiche	7	✓	✓	✓	✓
MA 10	Le mobilier extérieur est en bon état (aire de jeu, pique-nique, ...)	-	✓	✓	✓	✓

Commentaires :

Les espaces verts sont entretenus et propres. Les abords sont propres. Tous les supports sont en bon état ainsi que les affiches. Le mobilier extérieur est en bon état.

#### PISTE

Score 100.00%

			T2 2012	T1 2012	T4 2011	T3 2011
PR 11	Kiosque d'encaissement sur piste propre (pas de traces, affiches parasites ou manuscrites)	10	✓	✓	✓	✓
PR 12	Les infrastructures piste sont propres (potéau d'auvent, "canopy", ...)	10	✓	✓	✓	✓
PR 13	La piste de distribution est propre (pas de papiers, mégots, canettes, gants, sacs...)	10	✓	✓	✓	✓
PR 14	Absence de traces fraîches sur la piste de distribution (huile, carburant...)	10	✓	✓	✓	✓
MA 15	La piste de distribution est en bon état (pas de nids de poule)	7	✓	✓	✓	✓
MA 16	La borne de gonflage est propre et en état de fonctionnement	10	✓	✓	✓	✓
SF 17	La borne de gonflage est accessible (pas de véhicule ventouse ou objets divers)	10	✓	✓	✓	✓

Tout est propre et en bon état, il n'y a pas de taches fraîches visibles sur les pistes. La borne de gonflage est en bon état et fonctionne bien.

#### ILOT DE DISTRIBUTION

Score 79.59%

			T2 2012	T1 2012	T4 2011	T3 2011
SF 18	L'attente après décrochement du pistolet est inférieure à 12 secondes	8	✓	✓	✓	✓
PR 19	Le volucompteur est propre (pas de poussière grasse ou traces d'anciens autocollants)	10	✓	✓	✓	✓
PR 20	Le pistolet est propre (pas gras)	10	✓	✓	✓	✓
MA 21	Les pastilles d'identification des carburants sont présentes et lisibles sur les pistolets	10	✓	✓	✓	✓
PR 22	Les flexibles des pistolets sont propres (pas gras)	10	✓	✓	✓	✓
MA 23	Il y a une poubelle sur l'îlot de distribution	10	✓	✓	✓	✓
PR 24	La poubelle est propre (pas de poussière, ni de traces de coulures) et non saturée (le conte	10	✓	✓	✓	✓
MA 25	Présence d'un distributeur de gants jetables et / ou de papier	10	✓	✓	✓	✓
SF 26	Le distributeur de gants et / ou de papier est approvisionné	10	✗	✓	✓	✓
MA 27	Présence d'un seau et raclette pare-brise (en bon état) sur votre îlot de distribution	10	✗	✓	✓	✓
SF 28	Le seau est rempli d'eau propre (au moins la moitié du seau, on voit le fond du seau)	10	✓	✓	✓	✓

Je n'ai pas eu d'attente lors du décrochage du pistolet. Une poubelle est bien présente et propre. Tout est bien lisible sur les pistolets. Un distributeur de gants est présent, mais il est vide. Aucun seau n'est présent pour le nettoyage du pare-brise.

#### CAISSE

Score 100.00%

			T2 2012	T1 2012	T4 2011	T3 2011
PR 29	La caisse est propre et dégagée	10	✓	✓	✓	✓
PR 30	L'amière de caisse est propre et dégagée (sans effets personnels)	10	✓	✓	✓	✓
SF 31	Le dépliant "Avia carte" est présent en caisse	8	✓	✓	✓	✓
SF 32	Le dépliant liste des stations d'autoroute ("L'énergie c'est la vie") est présent en caisse	8	✓	✓	✓	✓

La caisse est propre et bien dégagée.

#### CONTACT

La personne en caisse :

Score 88.37%

			T2 2012	T1 2012	T4 2011	T3 2011
SF 33	porte la tenue Avia ou du partenaire restauration	25	✓	✓	✓	✓
PR 34	La tenue est propre et en bon état (pas de taches, pas de vêtements abîmés)	25	✓	✓	✓	✓
SE 35	dit bonjour la première	10	✓	✓	✓	✓
SE 36	est souriante (sourire naturel)	25	✓	✓	✓	✓
SE 37	est exclusivement tournée vers vous (ne discute pas avec qqun d'autre en vous servant) et vous regarde dans les yeux quand elle s'adresse à vous	25	✗	✓	✓	✓
SE 38	vous dit merci	10	✓	✓	✓	✓
SF 39	vous propose spontanément un reçu	10	✓	✓	✓	✓
SE 40	dit au revoir ou toute autre formule de prise de congé	10	✓	✓	✓	✓
SE 41	est rapide et efficace	25	✓	✓	✓	✓
SE 42	Votre demande spécifique (à préciser en commentaire) est traitée de façon satisfaisante	25	✓	✓	✓	✓
SE 43	Le contact est agréable (cochez non s'il est neutre)	25	✓	✓	✓	✓

Je suis bien accueillie, la vendeuse est agréable et souriante, mais discute avec sa collègue lorsqu'elle s'occupe de moi. Elle me remercie et me donne le ticket de caisse. Le paiement se fait rapidement. Ma demande spécifique concernait un produit pour laver la voiture, la réponse a été donnée volontiers.



BOUTIQUE		Score	76.92%				
PR	44	Les vitres et portes de la boutique sont propres (pas de traces de doigts, de scotch...)	10	✓	✓	✓	✓
PR	45	Absence d'affiches parasites et d'autocollants sur les vitres de la boutique	10	✓	✓	✓	✓
SF	46	Allées de la boutique dégagées : circulation facile (pas de cartons qui traînent)	10	✓	✓	✓	✓
PR	47	Le sol de la boutique est propre (hors état) : pas de trace, rien ne traîne (papier...)	10	✓	✓	✓	✓
PR	48	Les étagères et meubles froids sont propres (pas de traces, pas de poussière)	10	✓	✓	✓	✓
MA	49	Les étiquettes de prix et porte étiquettes sont propres et en bon état	10	✓	✓	✓	✓
MA	50	L'éclairage est homogène : tous les néons fonctionnent	10	✓	✓	✓	✓
PR	51	Aucune odeur désagréable dans la boutique	10	✓	✓	✓	✓
SF	52	Tous linéaires et meubles froids remplis (aucun espace vide ou rupture de stock)	10	✗	✓	✓	✓
PR	53	Distributeurs de boissons propres (pas de traces de café, ou de coulures sur les parois)	10	✗	✓	✓	✓
PR	54	Les mange-debout sont propres (pas de traces de café, autres aliments, gobelets...)	10	✗	✓	✓	✓
SF	55	Les poubelles des mange-debout ne sont pas saturées	10	✓	✓	✓	✓
PR	56	Poubelles des mange-debout propres (pas de coulures, de poussière)	10	✓	✓	✓	✓

Les vitres et portes sont propres, mais les tables et machines à café sont tachées. Les poubelles sont presque pleines. Toutes les étagères et tous les meubles froids sont propres, mais certains meubles froids ne sont pas très remplis.

TOILETTES		Score	80.00%				
PR	57	La charte des valeurs AVIA est propre et bien présentée	10	✓	✓	✓	✓
PR	58	L'odeur est agréable ou neutre	20	✓	✓	✓	✓
PR	59	Les murs des toilettes sont propres : pas de traces, pas de graffiti	20	✓	✓	✓	✓
SF	60	Présence du panneau : "Pour votre confort, ces toilettes sont nettoyées régulièrement"	10	✓	✓	✓	✓
PR	61	Planning d'entretien des toilettes à jour (rempli toutes les heures entre 7 et 22h)	20	✓	✗	✗	✗
SF	62	Les poubelles sont propres et non saturées (pas de traces, pas de poussière...)	20	✓	✓	✓	✓
PR	63	Sol des toilettes propre (pas de flaque, grosse trace, rien ne traîne...)	20	✗	✓	✓	✓
MA	64	Tous les urinoirs et cabines toilettes sont utilisables	20	✓	✓	✓	✓
PR	65	Les urinoirs sont propres	20	✗	✓	✓	✓
MA	66	L'éclairage des toilettes fonctionne	20	✓	✓	✓	✓
MA	67	La porte des toilettes fermée à clé	20	✓	✓	✓	✓
MA	68	La robinetterie fonctionne et est en bon état	20	✓	✓	✓	✓
PR	69	La lunette <b>et/ou</b> la cuvette sont propres (chasse tirée, pas de trace)	20	✗	✗	✓	✗
MA	70	Il y a une brosse à cuvette propre dans son réceptacle	20	✓	✓	✓	✓
SF	71	Il y a du papier dans les toilettes	20	✓	✓	✓	✓
PR	72	Les lavabos sont propres (pas de traces)	20	✓	✓	✓	✓
PR	73	Les miroirs sont propres	20	✗	✓	✓	✓
MA	74	Présence d'au moins un distributeur de savon ou savonnnette près des lavabos	20	✓	✓	✓	✓
SF	75	Le distributeur de savon fonctionne et est approvisionné	20	✓	✓	✓	✓
MA	76	Les toilettes handicapées sont accessibles (non fermées à clé)	20	✓	✓	✓	✓
MA	77	Tous les sèche-mains fonctionnent	20	✓	✗	✓	✓

La charte des valeurs est bien visible. Il y a le panneau "Pour votre confort..." et le planning. Le sol des toilettes n'est pas propre, des traces sont visibles. Les urinoirs ne sont pas tous propres, ni les cuvettes des toilettes. Les lavabos sont nets, mais pas les miroirs.

RESTAURATION		Score	92.59%				
PR	78	L'entrée du restaurant est propre (pas de papiers, mégots...)	10	✓	✓	✓	✓
MA	79	Les éclairages fonctionnent (aucune ampoule grillée)	10	✓	✓	✓	✓
SF	80	Les différentes gammes de produits sont dressées de manière attractive dans la vitrine (abondance, orientation du produit, propreté, merchandising valorisant le produit...)	10	+	✓	✓	✓
SF	81	Il n'y a pas d'espace vide dans la vitrine durant le service	10	✗	✓	✓	✗
PR	82	L'affichage restauration est clair et en bon état (chevalets sur table ou au sol, menus borne, menus sur table, étiquetage produits...)	10	✓	✓	✓	✓
SF	83	La vendeuse porte la tenue du partenaire restauration	10	✓	✓	✓	✓
SE	84	La vendeuse accueille les clients de façon chaleureuse (sourire, disponibilité, amabilité)	25	✓	✓	✓	✓
SF	85	La vendeuse propose une vente complémentaire	10	+	✓	✓	✓
SE	86	La vendeuse annonce le prix en disant "s'il vous plaît" <b>OU</b> de manière conviviale	25	✓	✓	✓	✓
SF	87	La remise du ticket de caisse est systématique	10	✓	✓	✓	✓
SE	88	La vendeuse prend congé aimablement	25	✓	✓	✓	✓
SE	89	Le café est chaud et de bonne qualité (sinon commentez)	10	+	✓	✓	✓
PR	90	Les plats sont bien préparés (bien chaud pour le chaud...) et bien présentés	10	+	✓	✓	✓

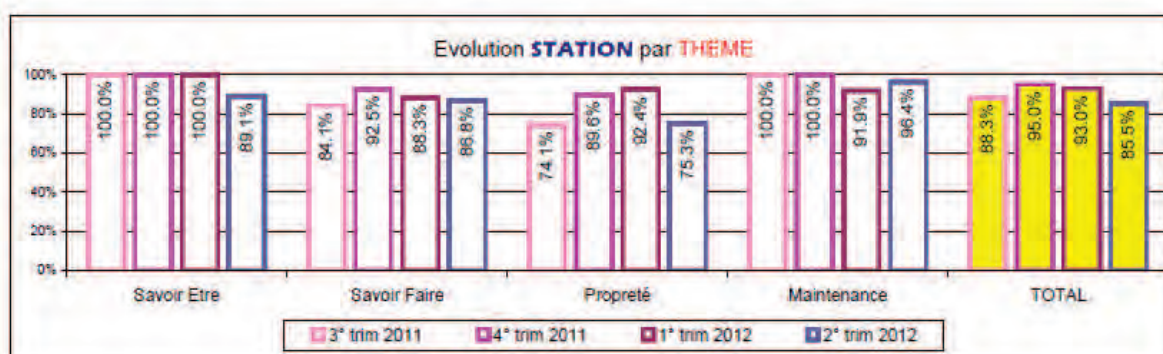
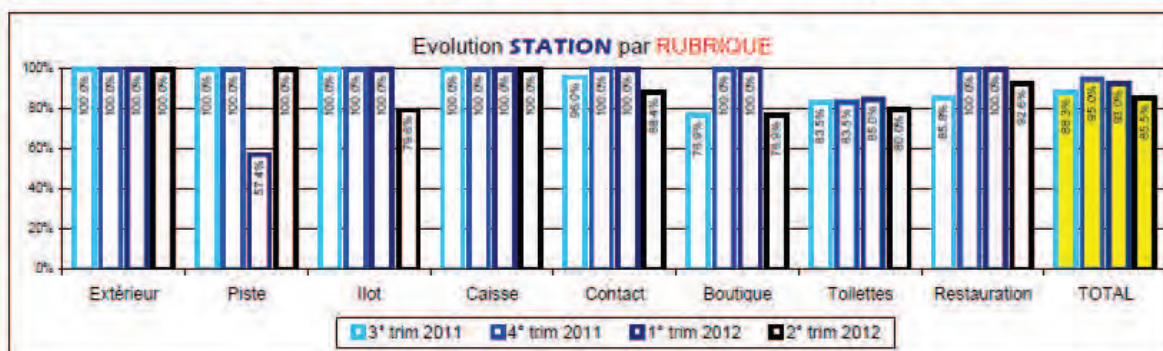
Le service restauration n'existe pas vraiment, il s'agit juste de vente de sandwiches ou snack. Lors de mon passage, il n'y a plus rien, les vitrines sont vides. La vendeuse me dit avoir été "dévalorisée" par un car de touristes. Je consomme donc une boisson pour évaluer la qualité de service.

CRITERES VARIABLES		Score	-				
SF	91	-	20	+	+	+	✓
SF	92	-	20	+	+	+	✗
SF	93	-	20	+	+	+	✓

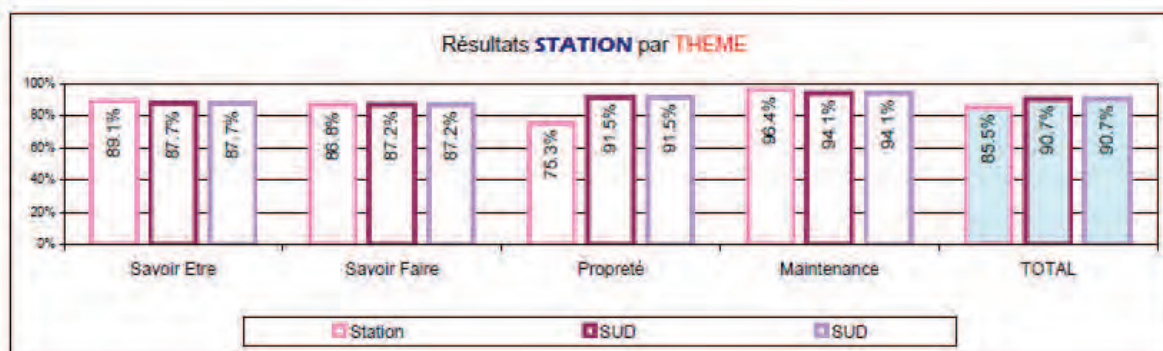
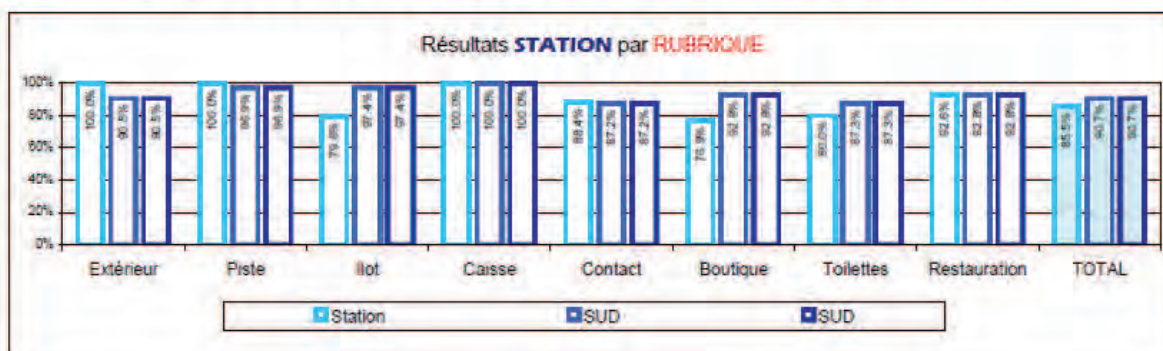
✓ = OUI - ✗ = NON - + = Non Applicable  
SE = Savoir être - SF = Savoir Faire - PR = Propreté - NO = Normes



## EVOLUTION DES RESULTATS DE LA STATION



## RESULTATS DE LA STATION PAR RAPPORT AU RESEAU





# ANNEXE II-16 : EVALUATION PAR LE CHEF DE SECTEUR

**Station:**

**Date:**

**Fiche Visite**

**12/05/2011**

**Notation en %**

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

N°	Item	Sujet	Valeur	%	Score	Commentaires
1	PISTE & ENVIRONNEMENT	L'accès à la piste est dégagé	40	100%	40	
2	PISTE & ENVIRONNEMENT	Absence de contaminants sur la piste et les poubelles ne débordent pas	20	100%	20	
3	PISTE & ENVIRONNEMENT	Le tuteur de prix et la signalisation sont propres	10	100%	10	
4	PISTE & ENVIRONNEMENT	Les espaces verts sont entretenus, dégauchés et sans débris	10	100%	5	Infrastructures de service de qualité
5	PISTE & ENVIRONNEMENT	Les infrastructures sont propres (panneaux de signalisation...)	10	100%	10	
6	PISTE & ENVIRONNEMENT	Les supports PLV sont propres (absence de traces, stickers...)	20	100%	20	
7	PISTE & ENVIRONNEMENT	La PLV est conforme aux (plans) de promotion en cours	20	100%	20	
8	PISTE & ENVIRONNEMENT	Les bacs à ordures sont propres, correctement positionnés, remplis et disposent d'une pelle	40	100%	40	
9	PISTE & ENVIRONNEMENT	La borne de nettoyage est en service	20	100%	20	
10	DISTRIBUTION CARBURANTS	Les prix carburants concordent avec celui des stations voisines	20	100%	20	
11	DISTRIBUTION CARBURANTS	Tous les volants et pistolets fonctionnent (ou demande de dépannage faite et autorisée)	20	100%	20	
12	DISTRIBUTION CARBURANTS	Les pistolets, flexibles et accessoires des volants sont propres. Les stickers et la signalisation sont conformes	20	100%	20	
13	DISTRIBUTION CARBURANTS	La PLV est conforme et en bon état	20	100%	20	
14	DISTRIBUTION CARBURANTS	Les bacs service sont propres et opérationnels (présence gants et papiers, roulette, sans eau propre) et les poubelles ne débordent pas	20	75%	15	Il y a des bacs service débordant (eau, huile et présence d'ordures)
15	DISTRIBUTION CARBURANTS	Les extincteurs sont en place, propres et conformes	40	100%	40	
16	DISTRIBUTION CARBURANTS	Le kiosque est propre et bien rangé (nettoyé, pas de stickers non conformes...)		n.a.	0	
17	BOUTIQUE	A l'extérieur, les murs, portes et portes du bâtiment (y compris réserves) sont propres, dégauchés et en bon état (absence de trous, taches, peinture...)	20	100%	20	
18	BOUTIQUE	A l'intérieur, les murs, vitres, sol et plafonds sont propres. Le plâtrage de nettoyage est en place	20	100%	20	
19	BOUTIQUE	L'éclairage est en bon état de fonctionnement	20	100%	20	
20	BOUTIQUE	La signalisation des issues de secours est visible et les sorties sont encombrées	40	100%	40	
21	BOUTIQUE	Les gondoles, étagères, présentoirs, meubles (tables, chaises, etc.) sont propres	20	100%	20	
22	BOUTIQUE	Les inventaires sont correctement remplis (absence de ruptures, produits propres et non déformés)	20	100%	20	
22 bis	BOUTIQUE - Dégât	Les bacs et meubles sanitaires sont bien rangés (absence de ruptures, produits propres et non déformés, absence de produits réutilisés)	80	100%	80	
23	BOUTIQUE	Les présentoirs et les prix sont conformes sur le casier de gomme (présence de gomme...)	80	100%	80	
23 bis	BOUTIQUE - Dégât	La gomme DALLANT est présente (légende 1, 2 ou 3)	80	100%	80	
24	BOUTIQUE	Les prix ne dépassent pas les Prix Maximum Conseillés	80	100%	80	
25	BOUTIQUE	La notation des étiquettes est correctement effectuée (absence de gomme et PLOU)	40	100%	40	
26	BOUTIQUE	Les prix des produits sont affichés selon le règlementation (prix unitaire, prix au kg/litre...)	20	100%	20	
27	BOUTIQUE	La gomme de produits, Airs (lubrifiants, bon glaçon et liquide de refroidissement) est disponible	80	100%	80	
28	BOUTIQUE	Les promotions en cours et la PLV correspondants sont en place	40	100%	40	
30	BOUTIQUE	Les températures des meubles froids positifs et négatifs en boutique et en réserve sont contrôlées (présence de thermomètre et enregistrement journalier)	40	100%	40	
31	ESPACE CAFE	Les réserves sont propres et bien rangées. Les issues de secours sont dégagées. Le Ploum de nettoyage est en place	40	100%	40	
32	ESPACE CAFE	Les distributeurs automatique de boissons sont propres (absence de saletés et poubelles non débordantes) et fonctionnent (ou demande de dépannage en cours)	100	100%	0	Manque de respect de la norme des distributeurs
33	ESPACE CAFE	Le sol et les murs sont propres (absence de traces et d'objets sur les tables...)	100	100%	100	
34	TOILETTES (Charte Avis)	La fiche de nettoyage est présente, complétée et en bon état	100	100%	100	
35	TOILETTES (Charte Avis)	Les toilettes, douches et lavabos sont propres (absence de traces, graffis...)	200	100%	200	
36	TOILETTES (Charte Avis)	Les présentoirs pour produits sont propres et bien rangés	100	100%	100	
37	TOILETTES (Charte Avis)	L'hygiène des équipements est effectuée (papier, savon...)	100	100%	100	
38	TOILETTES (Charte Avis)	Les équipements sont en bon état de fonctionnement (tache, mais, distributeurs...)	100	100%	100	



# Fiche Visite

Station:

Date:

12/05/2011

Notation en % :

75 85 95 100 105 110 115 120

Commentaires

No	Item	Sujet	Valeur	%	Score	Commentaires
39	ACCUEIL A PERSONNEL BOUTIQUE	La caisse est propre, dégagée et bien rangée. Le P.V. pour les promotions en cours est en place.	40	100%	60	
40	ACCUEIL A PERSONNEL BOUTIQUE	Le personnel est poli et souriant (BMS).	100	100%	100	
41	ACCUEIL A PERSONNEL BOUTIQUE	Les offres promotionnelles sont proposées aux clients.	40	100%	60	
42	ACCUEIL A PERSONNEL BOUTIQUE	Le personnel est rapide et efficace (rendu minute, ticket de caisse proposé, ...)	40	100%	60	
43	ACCUEIL A PERSONNEL BOUTIQUE	Le personnel est en tenue Airo propre et soignée.	40	100%	80	
44	ACCUEIL A PERSONNEL RESTAURATION	Le personnel est poli et souriant (BMS).	100	100%	100	
45	ACCUEIL A PERSONNEL RESTAURATION	Le personnel est rapide et efficace (Vente additionnelle, proposition de Tournée et offre promotionnelle, ticket de caisse proposé, ...)	40	100%	80	
46	ACCUEIL A PERSONNEL RESTAURATION	Le personnel porte la tenue de l'enseigne propre et soignée.	40	100%	80	
47	RESTAURATION	A l'intérieur, les murs, vitres, sol et plafond sont propres.	40	100%	20	
48	RESTAURATION	L'éclairage est en bon état de fonctionnement.	20	100%	20	
49	RESTAURATION	Pas d'odeurs désagréables.	20	100%	20	
50	RESTAURATION	La signalisation des issues de secours est visible et les sorties non encombrées.	40	100%	40	
51	RESTAURATION	L'offre commerciale du concept restauration est clairement affichée, propre et en bon état (chèques, menu, cartes sur table, ardoises, ...)	20	75%	15	100% pour une offre commerciale de haute qualité.
52	RESTAURATION	Absence de "PLV" non conforme.	20	100%	20	
53	RESTAURATION	La bar, les vitrines, l'éclairage et les VAE sont propres.	20	100%	20	
54	RESTAURATION	Les produits sont présentés de manière attractive (démontre, propre et fraîcheur, ...). La gamme du concept est complète.	40	100%	60	
55	RESTAURATION	La prise de chaque produit est indiquée.	20	100%	20	
56	RESTAURATION	Les étiquettes de date de fabrication sont présentes sur les produits emballés.	20	100%	20	
57	RESTAURATION	La notion des produits est correctement effectuée (absence de périmètre et PIFO).	40	100%	40	
58	RESTAURATION	Les tables et chaises sont débarrassées et nettoyées rapidement.	40	100%	40	
59	RESTAURATION	L'entretien du bar, des vitrines et/ou de l'arrière rampes de l'air est propre et soigné.	20	100%	20	
60	RESTAURATION	Les règles d'hygiène en préparation sont respectées (gants, chaussures, tabliers, ...).	20	100%	20	
61	RESTAURATION	Le planning de nettoyage est affiché.	40	100%	40	
62	RESTAURATION	Les températures des machines froides sont indiquées et vérifiées en temps réel et en réserve sont contrôlées.	40	100%	40	
63	RESTAURATION	La température des machines est correctement contrôlée (18°C).	40	100%	40	
64	RESTAURATION	Le local préparation est correctement climatisé (18°C).	40	100%	40	
65	RESTAURATION	Les réserves sont propres et bien rangées. Les issues de secours sont dégagées.	40	100%	40	
66	RESTAURATION	Les produits ne sont pas entreposés directement sur le sol.	40	100%	40	

Signature du chef de secteur

Tampon du gérant

Signature du gérant

	Reliable	Réel	%
1	190	185	97,37%
2	140	135	96,43%
3	760	720	94,74%
4	300	200	66,67%
5	600	600	100,00%
6	360	360	100,00%
7	240	240	100,00%
8	400	395	98,75%
TOTAL	2590	2535	97,82%

SARL XXX

Aire de XXXX

FRANCE

Fait à XXXX

le 21 juin 2011

### ATTESTATION

Je soussigné M. X, Gérant Mandataire du groupe pétrolier GP1 déclare  
que M. Youness QUARAM travaille depuis 17 juin 2006 à la station autoroutière de  
XXX en qualité d'Assistant-Manager.

A ce titre, il assiste le manager dans la gestion des tâches quotidiennes liées à l'activité de  
l'entreprise : les caisses, les commandes, remplacement du manager...etc.

Fait pour valoir ce que de droit.

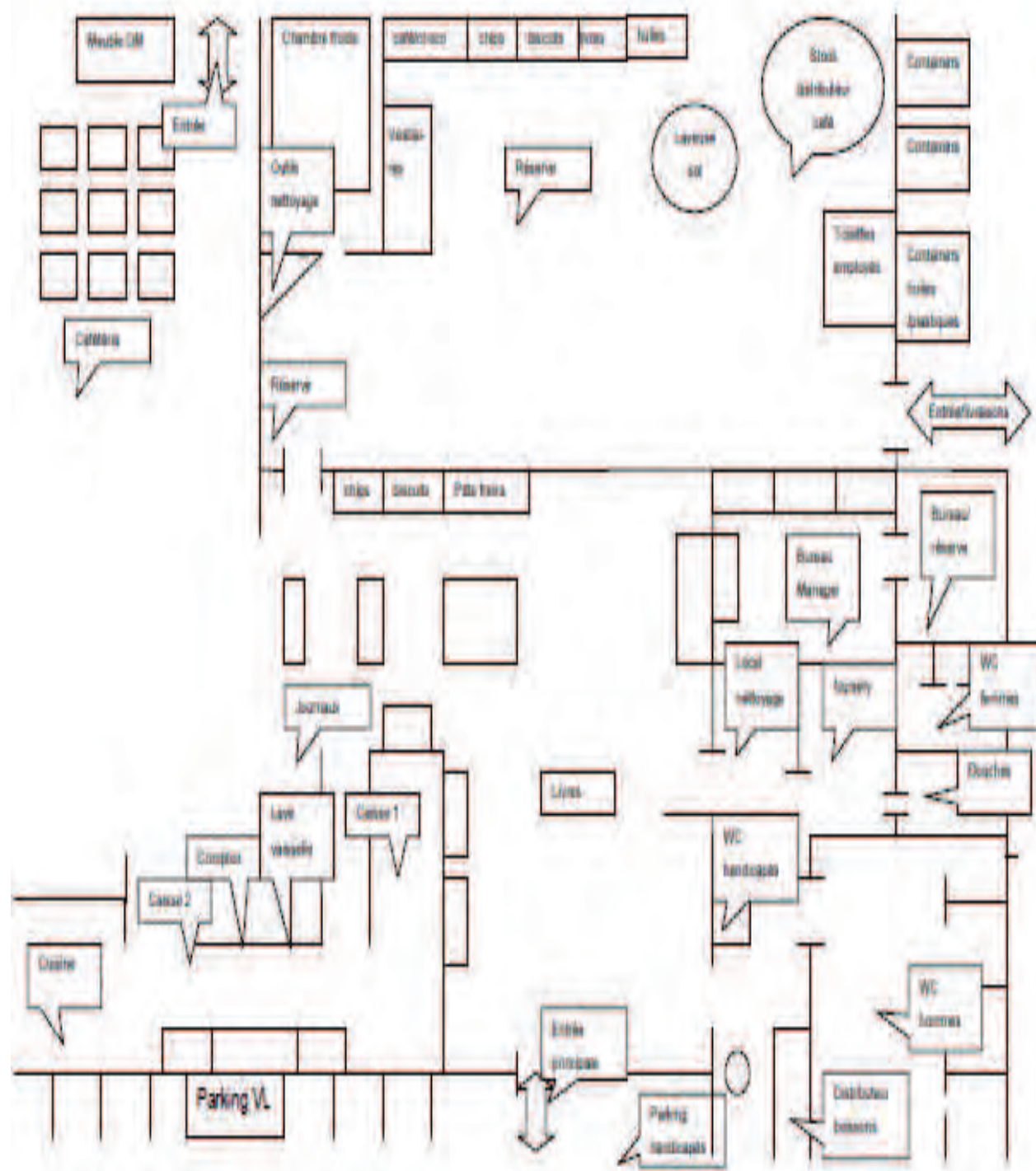
M. X

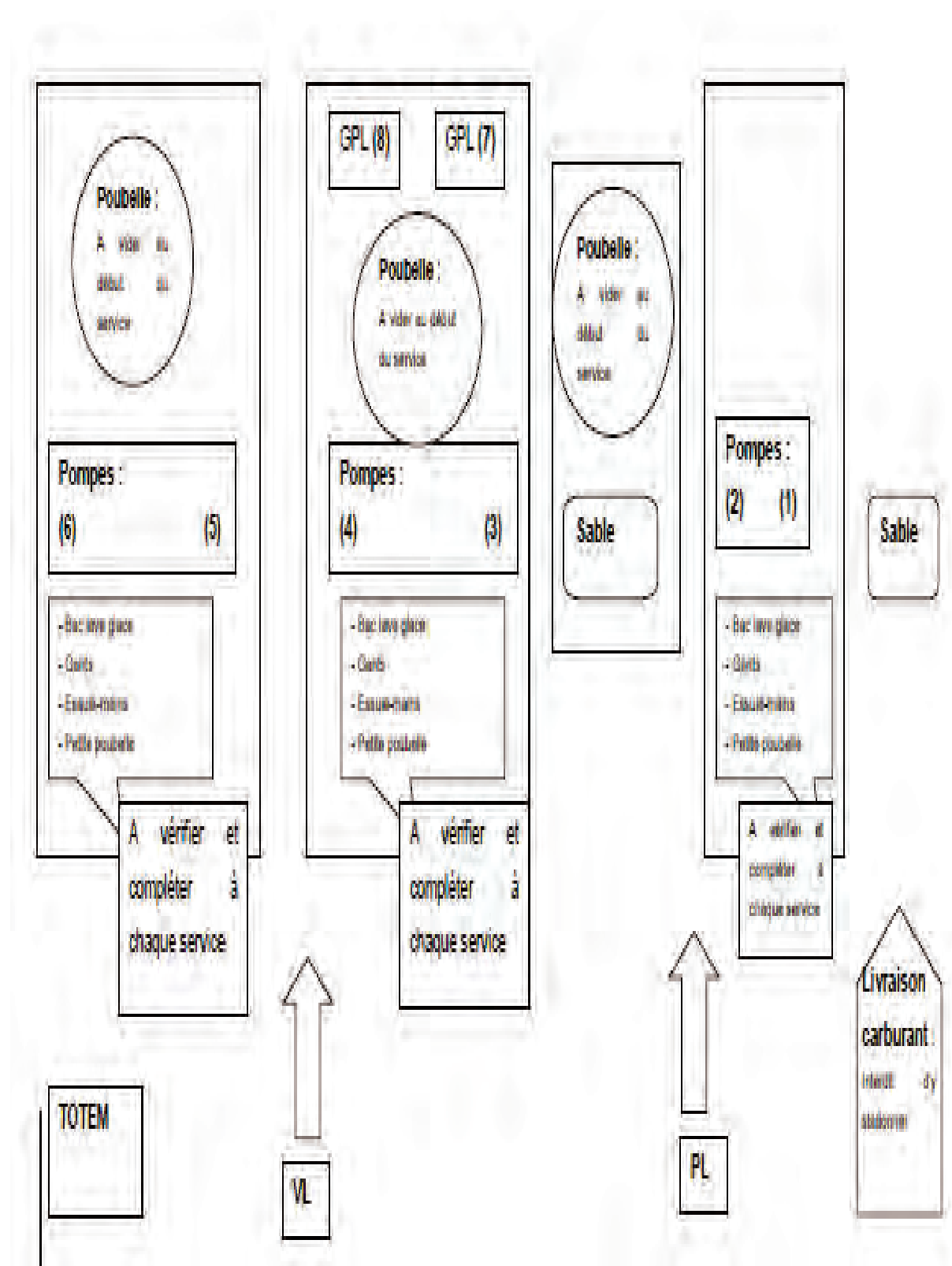
Signature

Tampon de la société

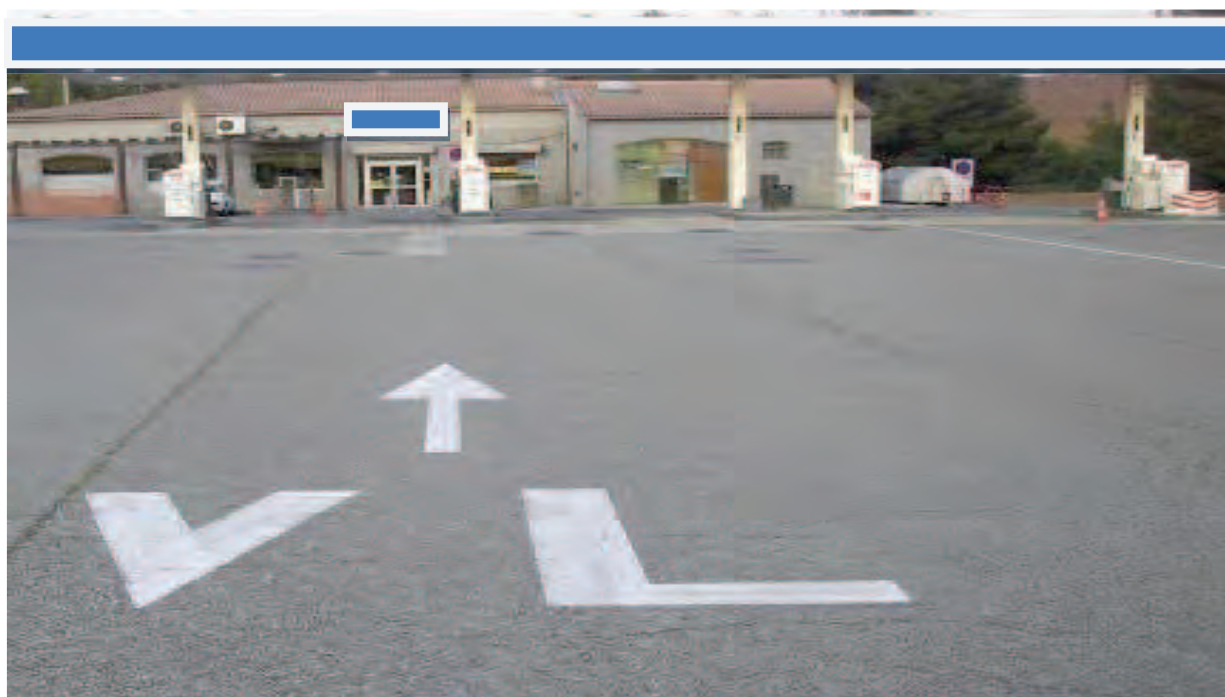
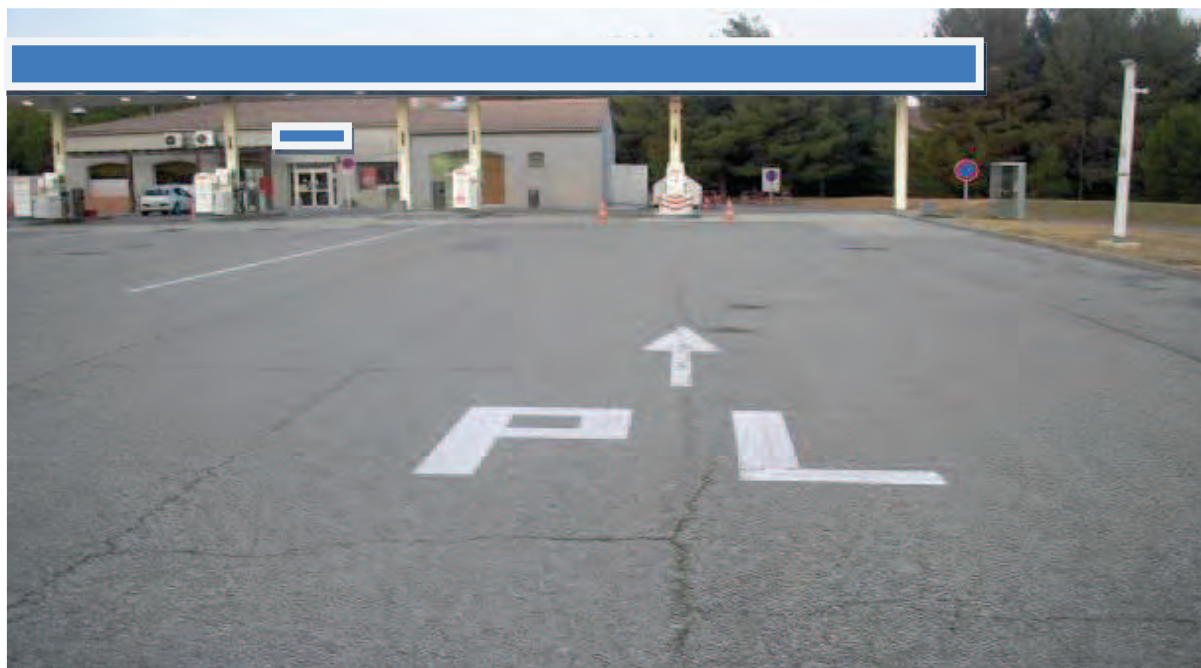
(Adresse et téléphone)

## ANNEXE II-18 : PLAN STATION : LA BOUTIQUE









ANNEXE II-21 : LA REGLE « REFUSER LES CHEQUES »

---



ANNEXE II-22 : INTERDICTION DE TELEPHONER ET DE FUMER

---





## TABLE DES MATIERES

Prologue : une visite qui fait parler d'elle .....	5
Introduction .....	6
<b>Chapitre 1. La franchise comme mode de management à distance hybride.....</b>	<b>15</b>
Section 1. Une reconceptualisation de la distance .....	16
1-1. Définition de la distance pour le management.....	16
1-1-1 Le management par contrôle électronique .....	19
1-1-2. Le management par objectifs .....	20
1-2. <i>Distance</i> du management et <i>présence</i> du contrôle .....	23
1-3. Proximité géographique et proximité organisée.....	29
Section 2. La dynamique des proximités dans la relation de franchise.....	35
2-1. Les différents types de management à distance .....	35
2-1-1, L'externalisation .....	35
2-1-2. La sous-traitance .....	39
2-1-3. Notion d'impartition .....	42
2-2. La franchise, une technique de management à distance .....	43
2-2-1. Définitions de la franchise .....	45
2-2-2. Caractéristiques de la relation de franchise .....	48
2-2-3. Critères de classification des réseaux de franchise .....	49
2-3. L'organisation des proximités par type de management à distance .....	50
Section 3. L'hybridité du <i>faire faire</i> dans les réseaux de franchise .....	61
3-1. Intégration verticale et intégration horizontale .....	62
3-2. L'organisation de la franchise entre marché et hiérarchie.....	64
3-3. La relation de franchise entre droit commercial et droit du travail.....	69
3-3-1. La première transformation: Indépendance juridique versus dépendance économique .....	69
3-3-2. La deuxième transformation : Subordination formelle versus Subordination réelle .....	73
Conclusion du chapitre .....	78
<b>Chapitre 2 : Hybridité et asymétrie des capacités d'action dans une station service.....</b>	<b>80</b>
Section1. Relations d'agence et agentivité.....	81
1-1. La théorie des relations d'agence et des parties prenantes .....	81
1-2. Capacité d'action partagée et agentivité textuelle .....	87
1-2-1 L'organisation comme plénum d'agentivités .....	88
1-2-2. L'agentivité, une affaire d'action à distance dans le cadre d'une relation d'agence .....	90
Section 2. L'hybridité des capacités d'action chez HGS'S .....	93

2-1. La distribution du carburant : le produit et les enjeux actuels.....	95
2-2. La chaîne des relations d'agence et de délégation .....	100
2-3. L'imbrication des temporalités .....	106
2-4. La spécialisation des espaces .....	112
2-4-1. La zone de dépôtage.....	113
2-4-2. La zone de distribution .....	117
2-4-3. La zone boutique, caisse et autres. ....	122
2-5. La répartition des tâches routinières .....	138
2-5-1. Planning.....	138
2-5-2. Prescription des tâches.....	139
2-5-3. Relève .....	140
Section 3. Un faire faire hybride et permanent .....	142
3-1. Un <i>faire-faire</i> non linéaire et asymétrique .....	142
3-1-1. La relation entre le franchiseur et le franchisé .....	142
3-1-2. La relation franchisé-manager : .....	146
3-1-3. La relation manager-employés.....	148
3-1-4. La relation Employés-Clients .....	151
3-2. L'évolution du <i>faire-faire</i> .....	160
3-3. Un <i>faire-dire</i> à explorer .....	164
Conclusion du chapitre .....	167
<b>Chapitre 3. L'accomplissement et le mode d'existence des routines conversationnelles chez HGS's.....</b>	<b>169</b>
Section 1. Une conceptualisation performative des routines.....	170
1-1. La performativité des routines .....	170
1-2. Les micro-fondations langagières des routines .....	175
1-2-1. Quand dire c'est <i>faire faire</i> ici et maintenant .....	175
1-2-2. Quand écrire c'est <i>faire faire</i> à distance.....	179
1-2-3. Quand écrire et dire c'est lier (des capacités d'action).....	180
1-3. Les schémas narratifs des routines conversationnelles .....	182
1-3-1. Quand dire, c'est programmer le faire .....	182
1-3-2. Quand dire, c'est co-orienter .....	184
1-4. Les modes d'existence des routines .....	188
Section 2. Méthode de collecte et d'analyse des données .....	191
2-1. La description du poste occupé par le chercheur.....	191
2-1-1. Décharger et remplacer .....	192
2-1-2. Se déplacer sur tous les lieux .....	193
2-1-3. Signaler les dysfonctionnements.....	193
2-1-4. Identifier et classer les priorités .....	194



2-2. Le dispositif d'enregistrement et les difficultés .....	194
2-2-1. Le dispositif d'enregistrement.....	194
2-2-2. Les difficultés .....	196
2-3. Le choix du moment d'enregistrement, une stratégie à géométrie variable .....	196
2-3-1. Les stratégies d'observation.....	197
2-3-2. Accès non permis.....	201
2-4. Synthèse des enregistrements.....	201
2-4-1. Les participants à l'interaction .....	202
2-4-2. Les espaces temps de l'(inter)action .....	208
2-5. Critères de sélection des enregistrements retranscrits.....	215
2-5-1. Qualité de l'enregistrement .....	217
2-5-2. Représentativité de l'échange.....	217
2-5-3. Pertinence pour l'analyse .....	218
2-6. Les documents quotidiens.....	220
Section 3. L'autorité imbriquée du management de proximité.....	224
3-1. <i>Dire de faire</i> : des constats et des ordres permanents et à effet immédiat.....	224
3-2. « Dehors c'est sale ».....	239
3-2-1. Contexte de l'interaction .....	240
3-2-2. Le modèle schématique de l'interaction : l'imbrication des chaînes de faire faire ....	240
3-2-3. Analyse schématique de l'interaction.....	242
3-2-4. Modes d'existence de la routine conversationnelle .....	252
Section 4. La compétence communicationnelle des employés.....	257
4-1. <i>Faire-dire</i> et <i>savoir-dire</i> (de ne pas faire)... « avec le sourire ».....	259
4-2. « Nous n'acceptons pas les chèques».....	266
4-2-1. Contexte de l'interaction .....	267
4-2-2. Modèle schématique de l'interaction: l'imbrication des chaînes de faire-faire .....	268
4-2-3. Analyse schématique .....	271
4-2-4. Modes d'existence de la routine « Faire-dire ».....	273
Conclusion du chapitre .....	276
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>279</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>293</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>307</b>
Annexe I : Transcription des interactions.....	308
Annexe I-1: Liste intégrale des interactions.....	418
Annexe I-2: Liste des interactions sélectionnées.....	437
Annexe I-3: Modes d'existence des interactions.....	444

Annexe II : Documents collectés .....	448
Annexe II-1 : Position de la station-service dans le réseau pétrolier.....	448
Annexe II-2 : Les relations contractuelles entre différents agents de la station-service autoroutière .....	449
Annexe II-3 : Consignes du manager pour les livraisons du carburant .....	450
Annexe II-4 : Télécopie de changement des prix des carburants .....	451
Annexe II-5 : Planning des commandes des produits de la boutique .....	452
Annexe II-6 : Indication de porte fermée .....	453
Annexe II-7 : Les écrans de la caisse.....	453
Annexe II-8 : Grille de calcul de la prime qualité .....	454
Annexe II-9 : Classement des employés par nombre des articles vendus (Vente active) .....	455
Annexe II-10 : La règle BAM'S dans les formations accordées par le franchiseur aux managers des stations-service.....	456
Annexe II-11: La règle BAM'S dans l'évaluation client mystère .....	456
Annexe II-12 : La conservation des produits entamés .....	457
Annexe II-13 : Prescription des tâches.....	458
Annexe II-14 : Contrat de travail.....	461
Annexe II-15 : Evaluation par le client mystère .....	466
Annexe II-16 : Evaluation par le chef de secteur.....	469
Annexe II-17 : Poste occupé par le chercheur.....	471
Annexe II-18 : Plan station : la boutique.....	472
Annexe II-19 : La zone de distribution .....	473
Annexe II-20 : Partage de la zone de distribution .....	474
Annexe II-21 : La règle « refuser les chèques ».....	475
Annexe II-22 : Interdiction de téléphoner et de fumer .....	475
<b>Table des matières .....</b>	<b>476</b>

## Table des figures

Figure 1: Pilotage des actions par les résultats.....	21
Figure 2 : Continuum du défi du management à distance .....	27
Figure 3: Dynamique des proximités dans le cas de deux entreprises collaborant à distance .....	32
Figure 4: Niveaux d'arbitrage entre faire et faire-faire .....	37
Figure 6: Double pilotage par la persuasion et par le contrat .....	53
Figure 7: Fréquence des formations accordées aux franchisés .....	56
Figure 8: Thèmes des formations accordées aux franchisés .....	57
Figure 9: Hybridité de la franchise par la propriété et le contrôle.....	67
Figure 10: Hybridité des acteurs dans la théorie des parties prenantes.....	84
Figure 11: Part des produits pétroliers dans la consommation énergétique des transports en 2011 en Mtep en France.....	95
Figure 12: Décomposition du prix du pétrole à la pompe en France en 2011.....	98
Figure 13 : Ventes de carburants et structure du réseau de distribution en France .....	99
Figure 14: Relations contractuelles entre acteurs d'autoroute .....	102
Figure 15: Relations contractuelles entre acteurs d'autoroute .....	104
Figure 16: Début et fin de contrats de concession des franchiseurs.....	107
Figure 17: Chronologie des changements des franchiseurs et des franchisés dans la station-service.....	107
Figure 18: Distance entre les stations gérées par le franchisé G2 .....	108
Figure 19: Distance entre stations gérées par le franchisé G3.....	109
Figure 20: Configuration générale d'une station-service d'autoroute.....	112
Figure 21: Cuve des carburants, alarmes et avertissements internes.....	113
Figure 22: Pistolet en mode haut débit.....	121
Figure 23: Pistolet en mode de débit élevé .....	121
Figure 24: Rangement de la monnaie dans le tiroir caisse .....	125
Figure 25: Intervention des employés dans le circuit des marchandises de la station-service....	134
Figure 26: Faire-faire bilatéral dans la relation franchiseur-franchisé.....	146
Figure 27: Faire-faire bilatéral dans la relation franchisé-manager .....	148
Figure 28: Faire-faire bilatéral dans la relation Manager-Employés.....	150
Figure 29: Faire-faire bilatéral dans la relation employés-clients .....	152
Figure 30: Faire-faire contractuel de la relation de délégation.....	153
Figure 31: Non-linéarité et asymétrie du faire-faire.....	157
Figure 32 : Système de co-orientation (ABX).....	186
Figure 33: Co-orientation dans le modèle de franchise .....	188
Figure 34: Organigramme élargi de la station-service.....	202
Figure 35: Procédure de sélection des conversations pour retranscription.....	216
Figure 36: Schéma narratif canonique de l'interaction « Dehors .....	242
Figure 37: Processus de co-orientation dans le modèle de.....	254
Figure 38: Schéma narratif canonique de l'interaction « Refuser les chèques ».....	269
Figure 39: Modes d'existence et processus de co-orientation des routines conversationnelles dans le modèle de franchise .....	277



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des réseaux de franchise en France .....	44
Tableau 2: Les obligations réciproques habituellement prévues dans le contrat de franchise.....	52
Tableau 3 : Comparaison des proximités organisées par type de management à distance .....	59
Tableau 4: Catégories de parties prenantes.....	85
Tableau 5: Evolution du nombre de stations-service en France de 1980 à 2012 .....	97
Tableau 6 : Acteurs de la station-service.....	160
Tableau 7: Système d'observation dynamique pour saisir les situations de conduite prévues et imprévues.....	197
Tableau 8: Portrait d'ensemble des interactions sélectionnées .....	219
Tableau 9: Catégories de routines conversationnelles.....	220
Tableau 10: Dire de faire général du manager.....	225
Tableau 11: Type d'actes de langage caractérisant le « Dire de faire » du manager .....	226
Tableau 12: Correspondance entre les phases schématiques, les .....	251

## Liste des textes

Texte 1: Consignes du franchisé : dépotage de la livraison des hydrocarbures .....	115
Texte 2: Consignes du franchisé : port obligatoire du gilet fluorescent.....	116
Texte 3: Temps réglementé de libération de la pompe.....	118
Texte 4: Consigne du franchiseur : veiller au fonctionnement et à l'accessibilité de la borne de gonflage.....	118
Texte 5: Consigne du manager : ne pas accepter ces cartes pétrolières.....	119
Texte 6: Consigne du manager : accepter ces cartes pétrolières .....	120
Texte 7: Consignes du franchisé : retirer les produits périmés.....	123
Texte 8: Formation du personnel de la station-service « Premier jour ».....	126
Texte 9: Consignes du franchisé pour les prélèvements des billets .....	126
Texte 10: Consignes du franchisé pour les prélèvements des billets.....	127
Texte 11: Faire dire les employés par le franchiseur .....	128
Texte 12: Classement des employés selon la vente active par station-service.....	129
Texte 13: Evaluation client mystère du rapport employés-clients .....	130
Texte 14: Faire-faire du franchiseur : propreté des toilettes.....	135
Texte 15: Faire-faire du franchisé : propreté des toilettes .....	135
Texte 16: Evaluation de la zone de distribution par le client mystère .....	161
Texte 17: Difficultés du franchisé à payer les salaires des employés .....	162
Texte 18: Evaluation franchiseur de la qualité du service.....	231
Texte 19: Performativité de l'écrit du manager.....	237
Texte 20: Accomplissement spatio-temporel de la prescription.....	243
Texte 21: Accomplissement spatio-temporel de l'ordre du.....	244
Texte 22: Références des acte de langage du manager.....	244
Texte 23: Capacité d'action du contrat-subordination des .....	244
Texte 24: Continuité des capacités d'action du contrat,.....	245
Texte 25: Prescription du franchisé-Port du gilet fluorescent.....	246
Texte 26: Hybridité des agents et des rôles.....	248



Cette thèse questionne les pratiques du management à distance dans les organisations contemporaines (franchise, sous-traitance, joint-venture, etc.). Elle s'inscrit dans les Sciences de l'Information et de la Communication et en particulier dans le champ de la communication organisationnelle. A partir d'une étude de terrain réalisée dans une station-service en franchise, elle s'attache à répondre à trois questions principales :

- En quoi peut-on dire que la franchise est une forme de management à distance et quelles en sont les caractéristiques ?
- De quelle nature sont les capacités d'action – ou agentivités textuelles - qui organisent les routines de travail dans la station service étudiée ?
- Comment ces capacités d'action se manifestent-elles dans les routines conversationnelles et quels modes d'existence organisationnelle constituent-elles?

Elle apporte des éclairages sur la force de l'action – ou agentivité – à distance qu'exerce le management sur ce que disent et font les membres d'une organisation, à travers une reconceptualisation, de la distance et des routines, fondée sur une dynamique organisante des capacités d'action et sur les dimensions conversationnelles et textuelles de la communication. Ce qui renouvelle également notre conception du mode d'existence de l'entreprise et ouvre le débat sur les formes d'autorité que contribue à généraliser la franchise comme forme de management à distance.